

**ANALISIS PENILAIAN KINERJA PERBANKAN SYARIAH DENGAN  
MENGUNAKAN KONSEP *BALANCED SCORECARD***

(Studi Pada PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung 2010-2015)

**TESIS**

Diajukan Kepada Program Pascasarjana  
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung  
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar Magister  
Dalam Ilmu Ekonomi Syariah

Oleh

**THAWAP NASUTION**  
1523030007



**PROGRAM PASCASARJANA (PPs)  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG  
TAHUN 1438 H/ 2017 M**

## PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : ThawapNasution

NPM : 1523030007

Program Studi : Ekonomi Syariah

Konsentrasi : Lembaga Keuangan Syariah

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul **“ANALISIS PENILAIAN KINERJA PERBANKAN SYARIAH DENGAN MENGGUNAKAN KONSEP *BALANCED SCORECARD* (Studi Pada PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung Tahun 2010-2015)** adalah benar-benar karya asli saya, kecuali yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan di dalamnya, sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Bandar Lampung, Oktober 2017

Yang Menyatakan,

ThawapNasution

NPM. 1523030007

## ABSTRAK

PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah atau disingkat PT. BPRS Bandar Lampung adalah perusahaan atau Perbankan Syariah milik Pemerintah Daerah (Pemda) Kota Bandar Lampung yang cukup besar yang saat ini sudah memiliki aset lebih dari Rp.61,2 M, yang beroperasi sejak tahun 2008 dan beralamat di Jln. Pangeran Antasari No.148 kota Bandar Lampung. Keberadaan PT. BPRS Bandar Lampung membantu masyarakat untuk memenuhi kebutuhan konsumtif dan untuk pengembangan usahayang bergerak dibidang pembiayaan, investasi dan berbagai produk tabungan dengan pola bagi hasil sebagaimana perbankan syariah umumnya, dibawah naungan Bank Indonesia (BI) dan Otoritas Jasa Keuangan (OJK).

Persepsi masyarakat pengguna jasa perbankan terhadap bank tidak lepas dari *image* yang melekat pada bank tersebut yang dikaitkan dengan pelayanannya kepada nasabah, berbagai jenis produk atau layanan serta kemampuan teknologi informasi pendukungnya. Sehingga diperlukan suatu upaya-upaya strategis dalam rangka mempertahankan dan meningkatkan mutu pelayanannya dari waktu ke waktu. Maka dari itu PT. BPRS Bandar Lampung perlu untuk selalu mengukur kinerjanya dengan melakukan pendekatan upaya strategis dalam menciptakan suatu nilai hubungan antara pelanggan dengan perusahaan.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana kinerja PT. BPRS Bandar Lampung selama ini bila diukur dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dengan keempat perspektifnya (*finansial*, *costumer*, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan *market share* nya), dan bagaimana dalam perspektif syariah.

Tujuan penelitian ini yaitu untuk melakukan dan melihat gambaran mengenai penilaian kinerja organisasi dan hubungannya dengan ekonomi islam menggunakan konsep *Balanced Scorecard* pada PT. BPRS Kota Bandar Lampung.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *kuantitatif* yaitu penelitian yang menggunakan data berupa angka-angka atau pernyataan-pernyataan yang dinilai dan dianalisis dengan analisis statistik, data kuantitatif merupakan data-data yang penyajiannya dalam bentuk angka yang secara sepintas lebih mudah untuk diketahui maupun untuk dibandingkan satu dengan yang lainnya, dalam perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran.

Kesimpulan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja PT. BPRS Bandar Lampung dengan *Balanced Scorecard* secara keseluruhan cukup baik dengan rincian: 1) Dari perspektif keuangan menunjukkan ROA rata-rata nilai 90 dengan rata-rata score 2,86 yang berarti tingkat keuntungan yang semakin meningkat. BOPO rata-rata nilai 94 dengan rata-rata score 84.47 yang berarti dalam kondisi baik dari standar BI 92%. FDR rata-rata nilai 90 dengan rata-rata score 128.14 yang berarti kurang baik atau diatas batas maksimum standar BI 85-110%, dan ini harus menjadi perhatian khusus untuk ditingkatkan dana pihak ketiga (DPK), karena jika FDR rendah maka berdampak pada lambatnya proses pencairan pembiayaan yang berpengaruh terhadap pendapatan perusahaan, dan idealnya perusahaan pemerintah lebih muda untuk mendapatkan DPK yang memiliki sumber utama dari APBD Pemerintah Kota Bandar Lampung. AETR rata-rata nilai 90 dengan rata-rata score 3.98 dari standar BI 8,5-10%. 2) Dari perspektif *costumer*

didapat *Market Share* rata-rata 1.44% berarti cukup baik. *Probitabilitas* konsumen rata-rata 118.38% artinya semakin tinggi laba yang berhasil dicapai. 3) Dari perspektif proses bisnis internal didapat NGR 100% dengan 1 unit kerja yang artinya dapat di buka cabang baru, dan AETR 3,98% yang artinya ada peningkatan efisiensi, efektifitas serta ketepatan proses, 4) Dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan didapat Produktivitas karyawan rata-rata Rp.4.463.612/bulan kontribusinya terhadap laba sebelum pajak, yang artinya semua karyawan memberikan kontribusi positif terhadap perusahaan, dengan kata lain dapat membayar gaji masing-masing dari hasil kinerjanya. Presentase pelatihan karyawan rata-rata 78,13% karyawan di training, artinya hampir semua karyawan mendapat pelatihan terlebih dahulu sebelum menjalankan *jobdesc* nya masing-masing untuk meminimalisir kesalahan kerja atau *zero error*, dengan rata-rata skor kepuasan karyawan 4,44% artinya karyawan cukup puas baik dari kepemimpinan, motivasi, semangat kerja, *reward*, *salery*, fasilitas kerja, serta pemberian izin atau cuti.

Saran penelitian ini diharapkan PT BPRS Bandar Lampung melakukan penilaian kinerjanya secara kontinyu, dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dan metode *Riset* lainnya sebagaimana perbankan syariah pada umumnya, dalam beroperasional tetap mengutamakan dan menerapkan kaidah perbankan syariah, sehingga selain mendapat profit juga menyalurkan pembiayaan pada segmen usaha menengah kecil dan mikro (UMKM), agar lebih berkembang dan bermanfaat bagi masyarakat Bandar Lampung khususnya serta lebih *universal*, yang berdampak juga pada peningkatan spiritual baik kepada nasabah intern dan ektern, serta masyarakat umumnya dalam mendukung pertumbuhan dan perkembangan perbankan syariah di Bumi Lampung.

## **PERSETUJUAN PEMBIMBING**

JudulTesis : ANALISIS PENILAIAN KINERJA PERBANKAN SYARIAH DENGAN MENGGUNAKAN KONSEP *BALANCED SCORECARD* (Studi Pada PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung Tahun 2010-2015)

Nama : THAWAP NASUTION

NPM : 1523030007

Program Studi : EkonomiSyariah

Konsentrasi : KeuanganSyariah

Telah disetujui untuk diajukan dalam ujian tertutup pada Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.

Bandar Lampung, Oktober 2017

### **MENYETUJUI**

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Dr. Alamsyah, M. Ag.  
NIP. 19700901 199703 1 002

Dr. Erike Anggraeni, S. E, M. E., Sy  
NIP. 19820802 201101 2 2009

Mengetahui,  
Ketua Program Studi EkonomiSyariah

Dr. Bunyana Sholihin, M. Ag  
NIP. 19570705 198903 1 001

## **PERSETUJUAN TIM PENGUJI**

Tesis yang berjudul: ANALISIS PENILAIAN KINERJA PERBANKAN SYARIAH DENGAN MENGGUNAKAN KONSEP *BALANCED SCORECARD* (Studi Pada PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung Tahun 2010-2015) ditulis oleh: Thawap Nasution, NPM. 1523030007, telah diujikan dalam ujian tertutup dan disetujui untuk diajukan dalam ujian terbuka pada Program Pascasarjana UIN RadenIntan Lampung.

### **Tim Penguji**

KetuaSidang : Prof. Dr. IdhamKholid, M. Ag (.....)

Sekretaris : Dr. BunyanaSholihin, M. Ag (.....)

Penguji I : Dr. Ruslan Abdul Ghofur, M. Si (.....)

Penguji II : Dr. Alamsyah, M. Ag (.....)

Tanggal Ujian Tertutup Pada : 26 Oktober 2017

## **PENGESAHAN**

Tesis yang berjudul: ANALISIS PENILAIAN KINERJA PERBANKAN SYARIAH DENGAN MENGGUNAKAN KONSEP *BALANCED SCORE CARD* (Studi Pada PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung Tahun 2010-2015) ditulis oleh: Thawap asution, NPM. 1523030007, telah lulus diujikan dalam ujian terbuka pada Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung, dan disetujui untuk dicetak.

### **Tim Penguji**

KetuaSidang : Prof. Dr. IdhamKholid, M. Ag (.....)

Sekretaris : Dr. BunyanaSholihin, M. Ag (.....)

Penguji I : Dr. Ruslan Abdul Ghofur, M. Si (.....)

Penguji II : Dr. Alamsyah, M. Ag (.....)

Direktur Program Pascasarjana  
UIN Raden Intan Lampung

Prof. Dr. IdhamKholid, M. Ag  
NIP.196010201988031005

Tanggal Ujian Terbuka Pada : 28 Desember 2017

## PEDOMAN TRANSLITERASI

Pedoman transliterasi yang digunakan dalam penulisan tesis ini secara utuh mengacu pada pedoman transliterasi yang ditetapkan dalam penulisan skripsi, tesis dan disertasi.

Huruf Arab	Huruf Latin	Huruf Arab	Huruf Latin
	Tidak dilambangkan		T
	B		Z
	T		‘
	S		G
	J		F
	H		Q
	Kh		K
	D		L
	Z		M
	R		N
	Z		W
	S	هـ	H
	Sy		‘
	S		Y
	D		



## Maddah

Maddah atau vokal panjang yang Lambangnya berupa harkat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda sebagai berikut:

Harkat dan Huruf	Huruf dan Tanda
– – ( — )	A
– ( — )	I
- ( — )	U

**MOTTO :**

**Buat Rencana Kerjamu**

**Kerjakan Rencana Kerjamu**

***Make Start From Ending***

Artinya: Membuat Mulai Dari Akhir

## **PERSEMBAHAN**

Tesis ini akan kupersembahkan untuk :

1. Ayahku (Alm. H. Ahmad Ridwan Nasution) dan Ibundaku (Almh. Hj. Zawiyah) serta mertuaku Bapak Ir. Harumin Djahri dan IbuHj. Sri RetnoNingsih, S.Kom, yang selalu memberikan kasih sayang, nasehat, dan do'a untukku.
2. Istriku tercinta Dr (Can). Heny Wulandari, M.Pd.I, dan anakku Daffa' Alfadhila Nasution dan Tasya Salsabila Nasution yang selalu memberikan do'a, semangat dan motivasi serta menyertai keberhasilanku.
3. Abang-abang dan Kakak-kakakku yang selalu mensupport segala aktivitas dan rutinitasku.
4. Teman-temanku Program Pascasarjana Ekonomi Syariah tahun 2015, yang saling memberikan doa dan semangat untukku.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis hanturkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan kekuatan kepada penulis, sehingga dapat menyelesaikan penulisan tesis dengan judul *“ANALISIS PENILAIAN KINERJA PERBANKAN SYARIAH DENGAN MENGGUNAKAN KONSEP BALANCED SCORECARD (Studi Pada PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung Tahun 2010-2015).* Shalawat dan salam tidak lupa penulis sampaikan kepada Nabi Muhammad SAW yang menjadi suritauladan dalam kehidupan untuk kebahagiaan dunia dan akhirat.

Penulis ingin mengungkapkan rasa terimakasih sedalam-dalamnya kepada berbagai pihak, yang telah memberikan bantuan baik moril maupun materil kepada penulis sejak awal perkuliahan pada Program Pascasarjana di Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung sampai penyelesaian tesis. Secara khusus, rasa terimakasih penulis sampaikan kepada:

1. Bapak Prof.Dr.Idham Kholid,M.Ag, selaku Direktur Program Pascasarjana (PPs) UIN Raden Intan Lampung.
2. Bapak Dr.Bunyana Sholihin, M.Ag, selaku Ketua Program Ekonomi Syariah Program Pascasarjana (PPs) UIN Raden Intan Lampung.
3. Bapak Dr. Ruslan Abdul Ghofur, M. Si, selaku penguji I, penulisan tesis Program Pascasarjana (PPs) UIN Raden Intan Lampung.
4. BapakDr. Alamsyah, M. Ag, selaku pembimbing I, penulisan tesis Program Pascasarjana (PPs) UIN Raden Intan Lampung.

5. Ibu Dr. Erike Anggraeni, S. E., M. E., Sy, selaku Pembimbing II, penulisan tesis Program Pascasarjana (PPs) UIN Raden Intan Lampung.
6. Seluruh Bapak Ibu Dosen dan Civitas Akademika Program Pascasarjana (PPs) UIN Raden Intan Lampung, terima kasih atas semua ilmu dan fasilitas yang telah diberikan kepada penulis.
7. BapakDr (Can). Ridwansyah, S.E., M.E.,Sy,selakuDirekturUtama PT. BPRS Bandar Lampung.
8. BapakH. Marsono, S.E, selakuDirektur PT. BPRS Bandar Lampung.
9. Bapak/Ibupimpinandan staff besertaJajaran PT. BPRS Bandar Lampung.
10. Rekan-rekan seangkatan 2015, terima kasih atas dukungan dan motivasinya demi terselesaikannya studi penulis.
11. Secara keseluruhan, penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada pihak yang telah membantu penulis yang tidak dapat penulis sebutkan namanya satu persatu.

Penulis menyadari bahwa hasil penelitian ini, masih jauh dari kesempurnaan. Hal tersebut tidak lain dikarenakan keterbatasan kemampuan yang penulis miliki. Untuk itu, kepada para pembaca tulisan ini kiranya dapat memberikan saran untuk melengkapi tulisan ini.

Bandar Lampung, November 2017  
Penulis,

Thawap Nasution  
NPM. 1523030007

## DAFTAR ISI

<b>JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS.....</b>	<b>ii</b>
<b>ABSTRAK TESIS .....</b>	<b>iii</b>
<b>PERSETUJUAN PEMBIMBING .....</b>	<b>v</b>
<b>PERSETUJUAN TIM PENGUJI.....</b>	<b>vi</b>
<b>PENGESAHAN .....</b>	<b>vii</b>
<b>PEDOMAN TRANSLITERASI .....</b>	<b>viii</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>x</b>
<b>PERSEMBAHAN.....</b>	<b>xi</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xvii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xix</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Penegasan Judul .....	1
B. Alasan Memilih Judul .....	2
C. Latar Belakang Masalah.....	3
D. Identifikasi Masalah .....	13
E. Rumusan Masalah .....	13
F. Tujuan Penelitian.....	13
G. Kegunaan Penelitian.....	14
H. Penelitian Terdahulu .....	14

I. Kerangka Pemikiran.....	18
J. Hipotesis Penelitian.....	18

## **BAB II LANDASAN TEORI**

A. Gambaran Ekonomi Islam	
1. Pengertian Ekonomi Islam .....	20
2. Prinsip-Prinsip Ekonomi Islam .....	24
3. Sistem Ekonomi Islam .....	32
4. Ciri-Ciri Ekonomi Islam.....	37
B. Bank Syariah .....	41
1. Pengertian Bank Syariah .....	41
2. Perbedaan Bank Syariah Dengan Bank Konvensional .....	43
3. Perbedaan Sistem Bagi Hasil Dengan Sistem Bunga .....	44
4. Pengertian dan Jenis-Jenis Riba .....	45
5. Prinsip-Prinsip Bank Syariah .....	47
6. Fungsi Bank Syariah Dalam Sistem Keuangan .....	51
C. Penilaian Kinerja .....	53
1. Persyaratan Sistem Penilaian Kinerja .....	56
2. Penilaian Kinerja dengan Sistem Tradisional .....	57
3. Penilaian Kinerja dengan Organisasi .....	59
a. Pengertian Organisasi.....	60
b. Kualitas Jasa .....	61
D. <i>Balanced Scorecard</i> .....	63
1. Keunggulan Dan Kelemahan <i>Balanced Scorecard</i> .....	67
2. Pengukuran Penilaian Kinerja Dengan <i>Balanced Scorecard</i> .....	68
E. Teknik Penilaian Konsep <i>Balanced Scorecard</i> .....	78
F. Hubungan Keempat Perspektif Pengukuran Kinerja Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> Secara Keseluruhan.....	80
G. Dasar Penerapan Konsep <i>Balanced Scorecard</i> Terhadap Kinerja	
PT. BPRS Bandar Lampung .....	82

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Jenis Penelitian.....	84
B. Jenis dan Sumber Data .....	84
C. Metode Pengumpulan Data .....	85
D. Populasi dan Sampel .....	86
E. Metode Analisis Data .....	88
F. Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran Variabel .....	89
G. Analisis Data .....	93
H. Penilaian Pengukuran Kinerja Perusahaan Secara keseluruhan.....	95

### **BAB IV PENYAJIAN HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS**

A. Gambaran Umum PT. BPRS Bandar Lampung.....	98
1. VisidanMisi PT. BPRS Bandar Lampung .....	99
2. Struktur Organisasi PT. BPRS Bandar Lampung.....	100
3. Kepemilikan Saham PT. BPRS Bandar Lampung .....	101
4. JenisPelayananProduk PT. BPRS Bandar Lampung.....	102
5. PrestasidanPenghargaan PT. BPRS Bandar Lampung .....	104
B. Gambaran Umum Responden .....	104
C. Hasil Pengukuran Kinerja PT BPRS Bandar Lampung Pada Tiap Prespektif Dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	105
D. Penilaian Kinerja BPRS Bandar Lampung Secara Keseluruhan .....	124
E. Pandangan Ekonomi Syariah Terhadap Hasil <i>Balanced Scorecard</i> Tentang Kinerja PT. BPRS Bandar LampungDalamPerspektif EkonomiSyariah .....	127

### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan.....	135
B. Saran .....	137

### **DAFTAR PUSTAKA**

### **LAMPIRAN-LAMPIRAN**



## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Kinerja BPRS Bandar Lampung Tahun 2010-2015 .....	8
Tabel 2. Ringkasan Penelitian Terdahulu .....	14
Tabel 3. Perbedaan Bank Syariah Vs Bank Konvensional .....	44
Tabel 4. Perbedaan Sistem Bagi Hasil Vs Sistem Bunga .....	45
Tabel 5. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> .....	67
Tabel 6. Teknik Analisis Data .....	88
Tabel 7. Kepemilikan Saham PT BPRS Bandar Lampung Per 31 Desember 2015 .....	101
Tabel 8. Prestasi dan Penghargaan PT. BPRS Bandar Lampung 2011-2015...	104
Tabel 9. Pangsa Pasar Perbankan Lampung Per Desember 2010-2015 PT. BPRS Bandar Lampung .....	109
Tabel 10. Uji Reliabilitas Kepuasan Nasabah .....	111
Tabel 11. Uji Validitas Kepuasan Nasabah .....	112
Tabel 12. Hasil Penilaian Tingkat Kepuasan Nasabah BPRS Bandar Lampung.	113
Tabel 13. Profitabilitas Konsumen BPRS Bandar Lampung 2010-2015 .....	115
Tabel 14. PT. BPRS Bandar Lampung NGR Periode 2010-2015 .....	116
Tabel 15. PT. BPRS Bandar Lampung AETR Periode 2010-2015 .....	117
Tabel 16. PT. BPRS Bandar Lampung Produktifitas Karyawan Periode 2010-2015 .....	118

Tabel 17. Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Karyawan .....	120
Tabel 18. Hasil Uji Validitas Kepuasan Karyawan .....	121
Tabel 19. Tingkat Kepuasan Karyawan BPRS Bandar Lampung .....	122
Tabel 20. Hasil Penilaian Kinerja BPRS Bandar Lampung Secara Keseluruhan Tahun 2010-2015 .....	124
Tabel 21. Hasil Presentase Tingkat Kepuasan Keseluruhan .....	125

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar1. Kerangka Pemikiran .....	18
Gambar 2. Kerangka Kerja .....	81

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Penegasan Judul

Sebagai langkah awal untuk memahami istilah-istilah yang ada dalam judul ini, maka secara singkat penulis terlebih dahulu akan menjelaskan atau menguraikan maksud dari judul ini. Adapun judul yang akan dibahas adalah: **ANALISIS PENILAIAN KINERJA PERBANKAN SYARIAH DENGAN MENGGUNAKAN KONSEP *BALANCED SCORECARD*.**

Untuk mengetahui pokok-pokok yang terkandung dalam judul di atas, hal-hal yang perlu dijelaskan adalah sebagai berikut :

“**Analisis** adalah penyelidikan terhadap suatu peristiwa untuk mengetahui keadaan yang sebenarnya.”<sup>1</sup> Atau penguraian pokok persoalan atas bagian-bagian atau hubungan antara bagian-bagian itu untuk mendapatkan pengertian yang tepat dengan pemahaman secara keseluruhan.

“**Penilaian** adalah proses, cara, perbuatan menilai; pemberian nilai, atau seseorang yang melakukan penilaian tentang kualitas kerja dan pelayanan yang diberikan perusahaan.”<sup>2</sup>

“**Kinerja** adalah suatu kegiatan yang dilakukan perusahaan dalam mengukur prestasi perusahaan dan menggunakan modal secara efektif dan efisien demi tercapainya tujuan perusahaan.”<sup>3</sup>

“**Perbankan Syariah** adalah bank yang menggunakan sistem dan operasi perbankan berdasarkan prinsip syariah islam, yaitu mengikuti tata cara berusaha

---

<sup>1</sup>Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2011, hlm.58.

<sup>2</sup>Peter Salim dan Yeni Salim, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Kontemporer*, Modern English Press, Jakarta, 1999, hlm.156.

<sup>3</sup>Inryo, *Manajemen Keuangan*, Pustaka Ilmu, Jakarta, 1999, hlm.207.

dan perjanjian berusaha yang dituntun oleh Al Qur'an dan Al Hadits, dan mengikuti tata cara berusaha dan perjanjian berusaha yang tidak dilarang oleh Al Qur'an dan Al Hadits.”<sup>4</sup>

“*Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen strategik atau lebih tepat dinamakan “*Strategic based responsibility accounting system*” yang menjabarkan misi dan strategi suatu organisasi ke dalam tujuan operasional dan tolok ukur kinerja perusahaan tersebut”<sup>5</sup>

Berdasarkan uraian pokok-pokok judul di atas, maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dalam judul ini adalah penyelidikan tentang proses penilaian kinerja perbankan syariah dengan menggunakan sistem manajemen strategik dalam operasionalnya.

## **B. Alasan Memilih Judul**

Adapun alasan penulis memilih judul ini adalah :

### **1. Alasan Objektif**

Pertumbuhan era globalisasi mengisyaratkan persaingan yang ketat dalam dunia bisnis maupun perbankan sehingga kinerja menjadi alat utama untuk bertahan dalam persaingan tersebut tidak menutup kemungkinan bagi perbankan syariah sehingga penilaian kinerja agar menjadi lebih baik penting dilakukan, *balanced scorecard* merupakan strategik yang tepat untuk digunakan pada Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung dalam menilai kinerjanya.

---

<sup>4</sup> Rachmadi Usman, *Aspek Hukum perbankan Syariah di Indonesia*, Sinar Grafika, Jakarta, 2012, hlm.244.

<sup>5</sup>Mulyadi. *System Manajemen Strategic Berbasis Balance Scorecard*. UPP AMP YKPN, 2005, hlm.20.

## 2. Alasan Subjektif

Penulis ingin mengetahui dan menganalisa bagaimana kinerja perbankan syariah dinilai menggunakan *balanced scorecard* dalam oprasionalnya. Kajian ini juga sesuai dengan disiplin ilmu penulis yaitu ekonomi syariah serta didukung oleh tersedianya data-data dan literatur yang dibutuhkan dalam penyusunan tesis ini.

## C. Latar Belakang Masalah

Tumbuhnya berbagai lembaga keuangan syariah dalam era persaingan bisnis perbankan syariah yang muncul pesat seperti sekarang ini, perusahaan dituntut untuk menempuh langkah-langkah strategik dalam bersaing pada kondisi apapun. Selain tuntutan akan kemampuan bersaing, perusahaan juga dituntut untuk memiliki keunggulan yang dapat membedakan perusahaan yang satu dengan yang lainnya.

Disamping itu, dengan adanya pemanfaatan teknologi informasi sebagai sarana untuk menciptakan daya saing perusahaan membawa perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompetitif. Bahkan banyak perusahaan berupaya merumuskan dan menyempurnakan strategi bisnis mereka dalam rangka memenangkan persaingan tersebut. Hanya perusahaan yang memiliki keunggulan pada tingkat global yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen dan mampu menghasilkan produk yang bermutu serta *cost effective*.<sup>6</sup>

Faktor dominan yang melatarbelakangi perubahan tersebut adalah revolusi dalam teknologi dan komunikasi. Teknologi informasi sendiri terdiri dari tiga komponen: komputer, telekomunikasi, dan peralatan kantor elektronik. Zaman

---

<sup>6</sup>Mulyadi. Dan J. Setyawan. *Sistem perencanaan dan pengendalian manajemen : Sistem pelipatganda Kinerja Perusahaan*. Jakarta : Salemba Empat. 2001, edisi 2.

teknologi informasi ditandai oleh lima *trend*: *trend* pergeseran dari *hard automation technology* ke teknologi informasi (seringkali disebut *smart technology*), *trend* pergeseran ke *knowledge-based work*, *trend* pergeseran ke *responsibility-based organization*, perdagangan berjalan melalui jalan raya elektronik, kekayaan lebih banyak dihasilkan dari *human assets*, dan kekayaan perusahaan menjadi paling berharga.<sup>7</sup>

Pada tingkat persaingan global saat ini, suatu keuntungan kompetitif perusahaan sangat diperlukan agar perusahaan dapat bertahan dalam persaingan. Kemampuan perusahaan dalam menciptakan keuntungan kompetitif ini akan memperkuat posisi persaingan dalam persaingan bisnis jangka panjang. Pihak manajemen mungkin berhasil memaksimalkan laba bersih dan membuat rasio keuangan secara baik seperti ROA, ROI, Residual income (siswa pendapatan) dan EPS. Namun sering melupakan apakah perusahaan dapat bertahan dalam kurun waktu yang panjang.

Beberapa perusahaan mencoba mengimplementasikan konsep *Balanced Scorecard* dengan tujuan untuk memperbaiki kinerja mereka, serta untuk mempengaruhi perubahan kultur yang ada dalam perusahaan. Terjadinya perubahan kultur dalam perusahaan ini disebabkan karena adanya perubahan dari sistem yang telah lama diterapkan oleh perusahaan kepada suatu sistem baru. Sistem yang baru ini dirancang untuk melipatgandakan kinerja dari empat perspektif finansial, perspektif *customer*, perspektif proses bisnis (internal) dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup>Lasdi, L. “*Balanced scorecard Sebagai Kerangka Pengukuran Kinerja Perusahaan Secara Komprehensif dalam Lingkungan Bisnis Global*.” Jurnal Widya Manajemen dan Akuntansi, 2002. Vol. 2, No. 2.

<sup>8</sup>Wardani. “*Balanced Scorecard Sebagai salah satu sarana pengukur kinerja operasi perusahaan*” Jurnal Siasat Bisnis. 1999. Vol. 7.

Konsep *Balanced Scorecard* juga sangat baik diterapkan pada usaha dalam level perbankan, karena bank yang sehat merupakan bank yang memiliki kinerja yang baik. Kinerja yang baik tentu didapat dari manajerial yang baik dalam mengambil keputusan, dalam Islam pun menyerukan untuk menjalankan semua pekerjaan dengan unsur memikirkan resiko atau manfaat dan *mudharat* yang akan di ambil sehingga tidak menjalankan sebuah pekerjaan dengan terburu-buru dan perlu adanya manajemen, termasuk dalam perbankan dalam manajemen resiko bank yang di jalankan, hal ini digambarkan dalam Q.S Ath Thariq ayat 16 di bawah ini:

كَيْدًا وَ أَكِيدُ ﴿١٦﴾

Artinya :

“ dan akupun membuat rencana (pula) dengan sebenar-benarnya”.<sup>9</sup>

Ayat di atas menerangkan bahwa Allah SWT telah menyiapkan rencana yang baik dan benar untuk di laksanakan oleh umat manusia serta mengetahui apa-apa rencana yang jitu atau tipudaya yang akan dilakukan manusia, untuk itu maka hendaklah umat manusia hendaknya selalu membuat dan melaksanakan rencana kerja yang baik dan benar menuju kebahagiaan dunia dan akhirat.<sup>10</sup>

Pada ayat selanjutnya dalam Q.S Ath Thariq ayat 17, yaitu :

رُؤْيَدُ الْأَمْهَلُهُمُ الْكَافِرِينَ فَمَهْلٍ ﴿١٧﴾

Artinya :

“Karena itu beri tangguhlah orang-orang kafir itu Yaitu beri tangguhlah mereka itu barang sebentar”.<sup>11</sup>

<sup>9</sup>Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahannya 30 Juz*, Sinar Baru Algensindo, Bandung, 2009, h. 1318.

<sup>10</sup> Al Quran *Tafsir dan Per kata* 1.5, Misyary Al-Afasy, Husari (Mualim), h.591.

<sup>11</sup>Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahannya 30 Juz*, Sinar Baru Algensindo, Bandung, 2009, h. 1318.



Ayat di atas menerangkan bahwa Allah SWT telah memberikan penangguhan kepada orang-orang kafir dengan memberikan kesempatan untuk sementara waktu, dengan demikian umat manusia islam khususnya untuk memberikan contoh kebaikan-kebaikan dalam segala hal, sehingga orang kafir berfikir dan beralih mengikuti kebenaran sesuai syariat-Nya.<sup>12</sup>

Adapun ayat lain yang menjelaskan tentang melakukan kegiatan yang berdampak positif dan jauh dari *mudharat* serta ada pertanggung jawaban dalam melakukan pekerjaan digambarkan Q.S Al Baqarah ayat 283, yaitu:

ذِي فُلْيُودٍ بَعْضًا بَعْضُكُمْ أَمِنْ فَإِنْ مَّقْبُوضَةٌ فَهُنَّ كَاتِبَاتٌ جُدُّوا وَلَمْ سَفَرِ عَلَى كُنْتُمْ وَإِنْ  
 اللَّهُ قَلْبُهُ رِءَاءُكُمْ فَإِنَّهُ رِءَاءُكُمْ وَمَنْ الشَّهَادَةُ تَكْتُمُوا وَلَا رَبُّهُ اللَّهُ وَلِيَّتْ أَمْنَتُهُ وَأَوْثَمِنْ آلَ  
 عَلَيْهِمْ تَعْمَلُونَ بِمَاو

Artinya :

“jika kamu dalam perjalanan (dan bermu'amalah tidak secara tunai) sedang kamu tidak memperoleh seorang penulis, Maka hendaklah ada barang tanggungan yang dipegang[180] (oleh yang berpiutang). akan tetapi jika sebagian kamu mempercayai sebagian yang lain, Maka hendaklah yang dipercayai itu menunaikan amanatnya (hutangnya) dan hendaklah ia bertakwa kepada Allah Tuhannya; dan janganlah kamu (para saksi) menyembunyikan persaksian. dan Barangsiapa yang menyembunyikannya, Maka Sesungguhnya ia adalah orang yang berdosa hatinya; dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.”<sup>13</sup>

Ayat di atas menjelaskan bahwa jika kamu dalam perjalanan sedang kamu tidak mendapatkan seorang penulis, maka hendaklah ada barang jaminan yang dipegang. Tetapi jika sebagian kamu mempercayai sebagian yang lain, hendaklah yang dipercayai itu menunaikan amanatnya (utangnya) dan hendaklah dia bertakwa kepada Allah SWT, Tuhannya. Dan janganlah kamu menyembunyikan kesaksian, karena barangsiapa menyembunyikannya, sungguh hatinya kotor

<sup>12</sup> Al Quran Tafsir dan Per kata 1.5, Misyary Al-Afasy, Husari (Mualim), h.591.

<sup>13</sup> Departemen Agama, Al-Qur'an dan Terjemahannya 30 Juz, Sinar Baru Algensindo, Bandung, 2009, h. 91.

(berdosa). Allah SWT maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.<sup>14</sup>Kepercayaan antar sesama manusia sangat di harapkan, namun untuk mengantisipasi hal-hal yang tidak diinginkan, maka diperbolehkan untuk mengambil jaminan atas sebuah transaksi perbankan dengan tertulis.

Sejak mengalami akuisisi,BPRS Bandar Lampung kini tumbuh dan berkembang sangat baik hingga sekarang, proses akuisisi BPRS Bandar Lampung oleh Pemerintah Kota Bandar Lampung dari BPRS Sakai Sambayan menjadi BPRS Bandar Lampung yang telah beroperasi sejak tahun 1996 itu, pada saat akuisisi modal dasar pada BPRS sebesar Rp. 500 juta.

Sejak berdiri pada tahun 1996 sampai pada tahun 2006 perkembangan BPRS tersebut mengalami pasang surut hingga mengalami pembiayaan bermasalah atau *Non Performance Financing*(NPF) dan pengelolaan manajemen bank yang kurang profesional sehingga hal itu juga berdampak buruk pada rasio kecukupan modal (CAR) dan kesulitan likuiditas, pada akhirnya bank ini menjadi Bank Dalam Pengawasan Khusus (BDPK).

Setelah proses akuisisi BPRS Bandar Lampung mulai beroperasi pada 22 Desember 2008 oleh Bank Indonesia. Keberadaan BPRS Bandar Lampung memiliki prospek yang cukup menjanjikan dikarenakan di Bandar Lampung satu-satunya Bank Pembiayaan Rakyatmilik Pemerintah kota Bandar Lampung yang beroperasi dengan prinsip syariah yaitu BPRS Bandar Lampung, dalam proses yang dilalui BPRS Bandar Lampung sejak tahun 2010-2015 merupakan bank yang masih menjalankan operasional dengan baik. Namun jika dilihat dari tahun ke tahun BPRS pernah mengalami kinerja yang cukup serius dikelola kembali yang terjadi pada tahun 2013 lihat tabel 1.1 berikut.

---

<sup>14</sup> Al Quran *Tafsir dan Per kata* 1.5, Misyary Al-Afasy, Husari (Mualim), h.48.

Tabel 1.1  
Kinerja BPRS Bandar Lampung Tahun 2010-2015

Uraian	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Total Asset</b>	11,1 M	16,1 M	22, 2 M	28,1 M	40,1 M	61,2 M
<b>Rasio NPF</b>	0.28 %	1.46%	2.53%	1.68%	1.98%	2.21%
<b>Rasio CAR</b>	15.75%	19.69%	19.34%	11.97%	16.81 %	16.47%

Sumber: PT. BPRS Bandar Lampung.

Tabel diatas menunjukan hasil kinerja BPRS Bandar Lampung dari tahun ke tahun, secara keseluruhan kinerja bank tersebut mengalami peningkatan yang cukup baik, namun masalah serupa terjadi sebelum di akuisisi kembali timbul pada tahun 2012 gejala awal tingginya pembiayaan bermasalah (NPF) sebesar 2.5% dan pada 2013 kecukupan modal (CAR) mengalami penurunan sebesar 11.97%, hingga 2015 masih mengalami hal yang serupa.

Secara mekanisme jelas kita tahu bahwa BPRS Bandar Lampung menfokuskan pembiayaan bagi pegawai-pegawai negeri sipil (PNS) untuk penambahan modal multiguna, dalam pembayarannya angsuran langsung memotong dari gaji, dan seharusnya NPF tidak akan tinggi yang akan mempengaruhi kinerja bank tersebut.

Penelitian terdahulu berkaitan dengan penilaian kinerja perusahaan secara keseluruhan. Penelitian tersebut mengambil judul “*The balanced judgemental effect of common and unique performance measures*” artinya Efek menghakimi seimbang ukuran kinerja umum dan unik. Dengan menggunakan studi kasus pada WCS incorporated yaitu perusahaan mempunyai spesialisasi usaha pakaian wanita. Perhitungan *Balanced Scorecard* dilakukan dengan penetapan target-target oleh perusahaan untuk masing-masing divisi usaha yang sudah dikelompokan dalam tiap perspektif komponen pengukuran *Balanced Scorecard*.

Target ini yang akan menjadi acuan pemberian skor, yaitu dengan membandingkan antar hasil kerja divisi menurut masing-masing perspektif. Hasil perolehan skor menurut perspektif menjadi cerminan kinerja masing-masing divisi. Untuk mengetahui kinerja secara keseluruhan perusahaan dapat dilakukan dengan menjumlahkan hasil akhir masing-masing perspektif.

Penelitian selanjutnya pada Bank Konvensional Bank Jateng yang bertujuan untuk meningkatkan citra perusahaan menjadi lebih baik dan dapat meningkatkan kinerjanya dengan menyeimbangkan antara kinerja dari aspek keuangan dan non keuangan guna mewujudkan visi misi nya. Bank Jateng sebagai bank konvensional yang modalnya dimiliki oleh Pemerintah Daerah Tingkat I dan Pemerintah Tingkat II se Jawa Tengah yang bergerak dalam bisnis jasa perbankan. Memiliki Visi “Bank Terpercaya”, menjadi kebanggaan masyarakat, dan mampu menunjang pembangunan daerah”. Sedangkan Misinya adalah “Meningkatkan layanan prima yang didukung oleh kehandalan Sumber Daya Manusia dengan teknologi modern serta jaringan yang luas, membangun budaya perusahaan dan mempertahankan Bank yang sehat, mendukung pertumbuhan ekonomi regional dengan mengutamakan kegiatan retail banking, meningkatkan kontribusi, dan komitmen pemilik guna memperkuat Bank”. Pelayanan tersebut harus didasarkan pada azas kepercayaan sehingga masalah kualitas pelayanan terhadap pelanggan menjadi faktor yang sangat menentukan keberhasilan bisnis perbankan.

Penelitian selanjutnya Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Singaraja memiliki kriteria baik, namun perlu ditingkatkan dan pihak manajemen perlu menerapkan *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja bank, pengukuran tersebut tidak hanya dari perspektif keuangan saja, namun mengukur kinerja bank dari

perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran serta pertumbuhan. Proses pemberian kredit hendaknya memperhitungkan standar dengan terperinci waktu yang digunakan dalam penyelesaian proses pemberian kredit.

Menurut Anderson dan Clancy (dalam Sony Yuwono dkk) mendefinisikan bahwa pengukuran kinerja suatu tanggapan dari akuntan terhadap manajemen yang menyediakan informasi mengenai seberapa baik langkah-langkah kegiatan yang dilakukan dapat mewakili rencana yang sudah ada<sup>15</sup>.

Menurut Te San Ong dan Purwanto, bahwa *Balances Scorecard* merupakan kombinasi yang sangat baik karena terdiri dari ukuran *financial* dan *non financial*. *Balanced Scorecard* menilai kinerja perusahaan atau organisasi dari empat perspektif yaitu : Perspektif keuangan (*financial perspektif*), perspektif pelanggan (*customer perspektif*), proses bisnis internal (*internal business perspektif*), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth infrastucture perspektif*).<sup>16</sup> Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* menekankan keseimbangan antara ukuran strategis dalam upaya mencapai keselarasan tujuan, sehingga mendorong bawahan untuk bertindak sesuai dengan tujuan perusahaan. Dalam suatu pengukuran kinerja perusahaan, baik bank dan perusahaan lainnya setiap pimpinan ataupun manager dituntut untuk bisa melakukan suatu tindakan manajemen yang baik dalam perbaikan atau menyesuaikan dalam perencanaan dikemudian hari dan pengaturan kegiatan lainnya yang harus dikerjakan dalam perusahaan demi kemajuan perusahaan, seperti halnya yang dilakukan oleh PT. Bank Pembangunan Daerah Bali.

---

<sup>15</sup> Yuwono, Sony. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus Pada Strategi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama. 2002.

<sup>16</sup> Purwanto, A.T. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Indikator Komprehensif Pengelolaan Sumber Daya Alam-Lingkungan Hidup*. Makalah Pada Seminar Sistem Manajemen Pengelolaan Sumber Daya Alam Lingkungan Hidup. Jakarta 2003.

Menurut Mulyadi, konsep *Balanced Scorecard* adalah salah satu konsep pengukuran kinerja yang sebenarnya memberikan rerangka komprehensif untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategic.<sup>17</sup> Sasaran-sasaran strategi yang komprehensif dapat dirumuskan karena *Balanced Scorecard* menggunakan empat perspektif yang satu sama lain saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan.

Dalam penelitian ini yang digunakan sebagai objek penelitian adalah organisasi jasa yang bergerak dalam bidang keuangan yaitu perbankan. Sesuai dengan undang-undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2008 tentang Perbankan, yang dimaksud bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk pembiayaan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Berdasarkan undang-undang tersebut, lembaga keuangan bank dibedakan menjadi dua yaitu Bank Umum dan Bank Perkreditan Rakyat. Adapun kegiatan Bank di Indonesia terutama kegiatan Bank Umum adalah menghimpun dana dari masyarakat (*funding*), menyalurkan dana ke masyarakat (*lending*), serta memberikan jasa-jasa bank lainnya (*services*).

Aisyah Meidyawati juga melakukan penelitian serupa dengan judul Penilaian Kinerja Unit Usaha Syariah Pada Bank Konvensional Dengan Perspektif *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada PT. Bank Central Asia). Berdasarkan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kinerja Unit Usaha Syariah PT. Bank Central Asia memiliki perspektif yang cukup bagus. Hal tersebut menunjukkan bahwa dalam 2 tahun terakhir ini yaitu pada periode 2010-2011,

---

<sup>17</sup>Mulyadi. Dan J. Setyawan. *Sistem perencanaan dan pengendalian manajemen : Sistem pelipatganda Kinerja Perusahaan*. edisi 2. Jakarta : Salemba Empat. 2001.

Unit Usaha Syariah PT. Bank Central Asia telah menunjukkan kinerjanya yang cukup baik dilihat dari keempat perspektif *balanced scorecard*. Kegiatan operasional UUS BCA akan tetap berjalan karena memberikan prospek yang bagus bagi BCA sendiri karena produk-produk syariah mulai dikenal oleh masyarakat.

Penelitian tentang penilaian kinerja dengan menggunakan konsep *balanced scorecard* sudah banyak dilakukan, namun yang membedakan penelitian ini dari penelitian sebelumnya adalah fokus pada teori perspektif syariah dalam melakukan penilaian, baik itu dalam ruang lingkup keuangan, kesejahteraan karyawan maupun inovasi sehingga penelitian ini menambah wawasan mengenai ekonomi syariah.

Penelitian selanjutnya Rancang Bangun Sistem Dashboard Pengawasan Kinerja Dengan Model Balanced Scorecard (Studi Kasus: BMT Beringharjo Yogyakarta), Direktur BMT Beringharjo Yogyakarta merasa kesulitan dalam mengetahui kondisi perusahaan secara keseluruhan karena sedikitnya waktu yang dimiliki dan kesibukan dalam rutinitas pekerjaan sehari-hari, sehingga target perusahaan yang telah ditentukan tidak bisa dicapai dengan baik. Oleh karena itu, diperlukan sebuah sistem yang dapat memberikan gambaran secara visualisasi mengenai kondisi perusahaan untuk mengatasi keterbatasan waktu dan kesibukannya tersebut. *Balanced scorecard* merupakan salah satu sarana penilaian kinerja perusahaan yang akan optimal hasilnya apabila dipadukan dengan *dashboard system*.

Menurut Kaplan dan Norton (2000) juga mengatakan bahwa *balanced scorecard* membantu keuntungan consensus mereka untuk strategi antara tim eksekutif senior, mengkomunikasikan strategi kepada karyawan sehingga mereka dapat membantu organisasi mengimplementasikan strategi, mengalokasikan sumber daya yang konsisten dan membimbing strategi yang performa.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup>Kaplan, RS, dan Norton, DP, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi*

Berdasarkan latar belakang diatas, penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul: **ANALISIS PENILAIAN KINERJAPERBANKAN SYARIAHDENGAN MENGGUNAKANKONSEP *BALANCED SCORECARD***(Studi Pada PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung Tahun 2010-2015).

#### **D. Identifikasi Masalah**

Pasca akuisisi Bank Pembiayaan Syariah Bandar Lampung mengalami banyak perubahan dalam kinerjanya namun NPF dan CAR yang pasang surut menjadi kendala utama dalam meningkatkan kinerja sehingganya perlu dilakukan penilaian agar bisa menghasilkan kinerja yang lebih sehat.

#### **E. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas serta untuk memperjelas arah penelitian, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalahbagaimana penilaian kinerja pada PT. BPRS Bandar Lampung Tahun 2010-2015 diukur dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*dengan keempat perspektifnya (*finansial, costumer*, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan *market share* nya), dan bagaimana dalam perspektif ekonomi syariah.

#### **F. Tujuan Penelitian**



Pada umumnya suatu penelitian bertujuan untuk menguji dan menganalisa suatu pengetahuan.<sup>19</sup> Demikian pula dengan penelitian yang akan penulis teliti memiliki tujuan yang khusus. Adapun tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah sesuai dengan rumusan masalah diatas, untuk melakukan dan melihat gambaran mengenai penilaian kinerja organisasi dan hubungannya dengan ekonomi islam menggunakan konsep *Balanced Scorecard* pada PT. BPRS Kota Bandar Lampung

### G. Kegunaan Penelitian

1. Bagi penulis, dengan melakukan penelitian ini penulis memperoleh pengalaman dan ilmu pengetahuan baru mengenai penilaian kinerja bank dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dan bank syariah.
2. Bagi akademisi, sebagai sarana untuk menyokong ilmu pengetahuan sehingga dapat berguna sebagai referensi bagi pihak yang membutuhkan dan memperkaya pengembangan ilmu ekonomi syariah khususnya yang berhubungan dengan kinerja keuangan Bank Syariah.
3. Bagi pembaca, sebagai informasi atau bahan referensi tambahan bagi pihak-pihak yang akan melakukan penelitian untuk kasus yang sama.

### H. Penelitian Terdahulu

Tabel 1.2  
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Nama Penerbit	Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Publikasi
1.	Aisyah	2013	Penilaian	Hasil penelitian	Jurnal

<sup>19</sup>Kartono, Kartini, *Pengantar Metodologi Riset Sosial*, Mandar Maju, Bandung, 1996, hlm.12.

	Meidyawati		Kinerja Unit Usaha Syariah Pada Bank Konvensional Dengan Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> (Studi Kasus Pada PT Bank Central Asia)	menunjukkan kinerjanya yang cukup baik dilihat dari keempat perspektif <i>balanced scorecard</i> . Kegiatan operasional UUS BCA	Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Jurusan Akuntansi Universitas Muhammadiyah Surakarta
2.	I Gusti Ayu Made	2013	Pengaruh Budaya organisasi Terhadap Kinerja Dalam Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan perspektif <i>finansial, costumer, internal buisnes proses dan leranin and grow</i> : budaya organisasi <i>employee</i> berpengaruh hanya terhadap kinerja BSC dalam perspektif <i>constumer</i> serta budaya organisasi pragmatis berpengaruh terhadap BSC 4 perspektif	Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Undaya
3.	Rudy Haryanto	2014	<i>Environmental Balanced Scorecard</i> Dan Etika Bisnis Islâm (Suatu Sintesis Manajemen Strategi Dalam Persaingan Global)	Hasil penelitian menunjukan <i>Balanced scorecard</i> yang terdiri dari empat perspektif belum mampu menjawab permasalahan lingkungan.	(Dosen Program Studi Perbankan Syariah Jurusan Syariah STAIN Pamekasan)
4	Sukardi Ikhsan	2014	Penerapan Balance Scorecard Sebagai Tolak Ukur Kinerja	Hasil penelitian ini adalah perbaikan terhadap kegiatan manajemen difokuskan pada	Jurnal Jurusan Pendidikan Ekonomi, Fakultas

			Pada KPRI Di Jawa Tengah	indikator-indikator baik dalam indikator hasil akhir maupun indikator proses (leading) yang memiliki gap-gap besar	Ekonomi, Universitas Negeri Semarang, Indonesia
5.	Suci Widiastri, Anantawikrama, Trisna Herawati	2014	Pengukuran Kinerja Dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Pada PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Singaraja	Ke 4 (empat) perspektif ( <i>financial, costumer, business, growth</i> ) menunjukkan hasil yang baik	e-Journal jurusan Akuntansi Universitas Pendidikan Ganesha
6.	Milasari, Bayu Waspodo dan Qurrotul Aini	2014	Rancang Bangun Sistem Dashboard Pengawasan Kinerja Dengan Model <i>Balanced Scorecard</i> (Studi Kasus: BMT Beringharjo Yogyakarta)	Hasil pengujian modul dan <i>blackbox dashboard system</i> ini, dapat memberikan informasi mengenai <i>balanced scorecard</i> secara visualisasi dan memudahkan pimpinan dalam <i>monitor</i> dan menganalisis data berupa grafik dengan melakukan <i>drill down</i> sehingga informasi tersebut dapat ditangkap secara cepat dan tepat.	Jurnal Sains, Teknologi dan Industri, Vol. 12, No. 1, Desember 2014, pp. 23 - 31 ISSN 1693-2390 print/ISSN 2407-0939 online.
7.	Shelvy Octavyanti, Akhmad Riduwan	2014	Analisis Kinerja Melalui Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> Pada PDAM Surya	Kinerja PDAM Surya Sembada Kota Surabaya apabila diukur dengan metode <i>Balanced Scorecard</i> dapat dinilai cukup baik pada perspektif non	Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi Vol. 3 No. 4 (2014) Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi

			Sembada Kota Surabaya	keuangan dan perlu adanya peningkatan dalam perspektif keuangan	Indonesia (STIESIA) Surabaya
8	Purnama Putra	2015	Kinerja Baitul Maal Waat-Tamwil (BMT) Masalah Lil Ummah-Pondok Pesantren Sidogiri Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> Modifikasian	Untuk meningkatkan kinerja BMT MMU melakukan beberapa usaha yang diantaranya adalah meningkatkan kualitas sumber daya insani dengan memberikan kesempatan untuk memperdalam ilmu muamalah syariah di tingkat pendidikan tinggi	Dosen Universitas Islam 45 Bekasi Jurnal JRAK. Vol.6 No.2 Agusuts 2015 Hal. 45 - 63
9	Khamidah Nur Widyastuti	2015	Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i> pada SMP Pawiyatan Surabaya	Disarankan SMP Pawiyatan Surabaya kedepannya lebih baik menggunakan metode <i>Balanced Scorecard</i> untuk menilai kinerja karyawan. Selain itu, pihak SMP Pawiyatan Surabaya kedepannya lebih baik menggunakan sistem pembelajaran melalui media <i>Information Communication and Technology (ICT)</i> berbasis internet.	Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi Vol. 4 No. 7 (2015) Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya
10	Ida Ayu Putu Nugrahini	2015	Penilaian Kinerja Berdasarkan <i>Balanced Scorecard</i> Pada Badan Penanaman Modal Dan Perijinan Daerah Kabupaten	Kinerja dari BPMPD Kabupaten Tabanan secara keseluruhan berada pada kualifikasi sedang dengan tingkat keberhasilan cukup berhasil.	Program Pasca Sarjana Universitas Udayana Denpasar

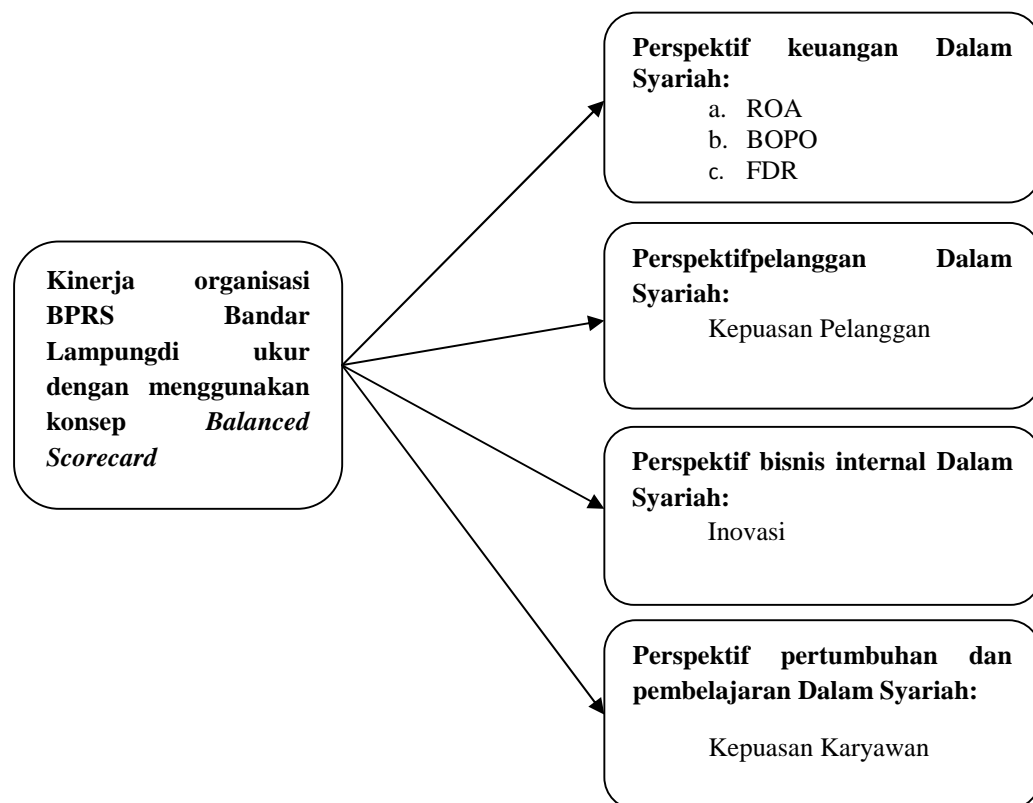
			Tabanan		
--	--	--	---------	--	--

Sumber: Data sekunder yang telah diolah

## I. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan landasan teoritis dan penelitian terdahulu yang sudah diuraikan penulis, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut:

Gambar 1.3  
Kerangka Pemikiran



## J. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara dari masalah yang dihadapi, dan masih harus dibuktikan kebenarannya. Perumusan hipotesis hendaknya

dilakukan dengan pernyataan sebab dan akibat atau dengan memberikan suatu penilaian atas gejala-gejala yang terjadi. Adapun dalam penelitian ini penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Terdapat pengaruh perspektif keuangan terhadap kinerja keuangan jika dilihat dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

H2 : Terdapat pengaruhperspektif pelanggan terhadap kinerja keuangan jika dilihat dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

H3 : Terdapat pengaruhperspektif bisnis internal terhadap kinerja keuangan jikadilihat dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

H4 : Terdapat pengaruh perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap Kinerja keuangan jika dilihat dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Gambaran Ekonomi Islam**

##### **1. Pengertian Ekonomi Islam**

Ekonomi, secara umum didefinisikan sebagai hal yang mempelajari perilaku manusia dalam menggunakan sumber daya yang langka untuk memproduksi barang dan jasa yang dibutuhkan manusia.<sup>1</sup>

Beberapa ahli mendefinisikan ekonomi Islam sebagai suatu ilmu yang mempelajari perilaku manusia dalam usaha untuk memenuhi kebutuhan dengan alat pemenuhan kebutuhan yang terbatas di dalam kerangka Syariah. Ilmu yang mempelajari perilaku seorang muslim dalam suatu masyarakat Islam yang dibingkai dengan syariah. Definisi tersebut mengandung kelemahan karena menghasilkan konsep yang tidak kompetibel dan tidak universal. Karena dari definisi tersebut mendorong seseorang terperangkap dalam keputusan yang apriori (*apriory judgement*), benar atau salah tetap harus diterima.<sup>2</sup>

Definisi yang lebih lengkap harus mengakomodasikan sejumlah prasyarat yaitu karakteristik dari pandangan hidup Islam. Syarat utama adalah memasukkan nilai-nilai syariah dalam ilmu ekonomi. Ilmu ekonomi Islam adalah ilmu sosial yang tentu saja tidak bebas dari nilai-

---

<sup>1</sup>Pusat Pengkajian dan Pengembangan Ekonomi Islam (P3EI), *Ekonomi Islam*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2011, hlm. 14.

<sup>2</sup>Imamudin Yuliadi, *Ekonomi Islam*, Yogyakarta: LPPI, 2006, hlm. 6

nilai moral. Nilai-nilai moral merupakan aspek normatif yang harus dimasukkan dalam analisis fenomena ekonomi serta dalam pengambilan keputusan yang dibingkai syariah.

#### 1. Menurut Muhammad Abdul Manan

*Islamic economics is a social science which studies the economics problems of a people imbued with the values of Islam.*<sup>3</sup> Jadi, menurut Manan ilmu ekonomi Islam adalah ilmu pengetahuan sosial yang mempelajari masalah-masalah ekonomi masyarakat yang diilhami oleh nilai-nilai Islam.

#### 2. M. Umer Chapra

*Islamic economics was defined as that branch of knowledge which helps realize human well-being through an allocation and distribution of scarce resources that is in conformity with Islamic teaching without unduly curbing Individual freedom or creating continued macroeconomic and ecological imbalances.* Jadi, Menurut Chapra ekonomi Islam adalah sebuah pengetahuan yang membantu upaya realisasi kebahagiaan manusia melalui alokasi dan distribusi sumber daya yang terbatas yang berada dalam koridor yang mengacu pada pengajaran Islam tanpa memberikan kebebasan individu atau tanpa perilaku makro ekonomi yang berkesinambungan dan tanpa ketidakseimbangan lingkungan.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup>Muhammad Abdul Mannan, *Islamic Economics, Theory and Practice, India: Idarah Adabiyah*, 1980, hlm. 3.

<sup>4</sup>Mustafa Edwin Nasution dkk, *Pengenalan Eksklusif Ekonomi Islam*, Jakarta: kencana, 2006, hlm. 16.



3. Menurut Syed Nawab Haider Naqvi, ilmu ekonomi Islam, singkatnya, merupakan kajian tentang perilaku ekonomi orang Islam representatif dalam masyarakat muslim modern.<sup>5</sup>

Dari beberapa definisi ekonomi Islam di atas yang relatif dapat secara lengkap menjelaskan dan mencakup kriteria dari definisi yang komprehensif adalah yang dirumuskan oleh Hasanuzzaman yaitu "Suatu pengetahuan dan aplikasi dari perintah dan peraturan dalam syariah yaitu untuk menghindari ketidakadilan dalam perolehan dan pembagian sumberdaya material agar memberikan kepuasan manusia, sehingga memungkinkan manusia melaksanakan tanggung jawabnya terhadap Tuhan dan masyarakat (*Islamic economics is the knowledge and application of injunctions and rules of the shari'ah that prevent injustice in the acquisition and disposal of material resources in order to provide satisfaction to human beings and enable them to perform their obligations to Allah and the society*).<sup>6</sup> Hal penting dari definisi tersebut adalah istilah "perolehan" dan "pembagian" di mana aktivitas ekonomi ini harus dilaksanakan dengan menghindari ketidakadilan dalam perolehan dan pembagian sumber-sumber ekonomi. Prinsip-prinsip dasar yang digunakan untuk menghindari ketidakadilan tersebut adalah syariah yang di dalamnya terkandung perintah (*injunctions*) dan peraturan (*rules*) tentang boleh tidaknya suatu kegiatan.

---

<sup>5</sup> Syed Nawab Haider Naqvi, *Menggagas Ilmu Ekonomi Islam*, terj. M. Saiful Anam dan Muhammad Ufuqul Mubin, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009, hlm. 28.

<sup>6</sup> Imamudin Yuliadi, *op.cit.*, hlm. 8

Pengertian "memberikan kepuasan terhadap manusia" merupakan suatu sasaran ekonomi yang ingin dicapai. Sedangkan pengertian "memungkinkan manusia melaksanakan tanggung jawabnya terhadap Tuhan dan masyarakat" diartikan bahwa tanggungjawab tidak hanya terbatas pada aspek sosialekonomi saja tapi juga menyangkut peran pemerintah dalam mengatur dan mengelola semua aktivitas ekonomi termasuk zakat dan pajak. Namun perlu ditegaskan di sini perbedaan pengertian antara ilmu ekonomi Islam dengan sistem ekonomi Islam.

Ilmu ekonomi Islam merupakan suatu kajian yang senantiasa memperhatikan rambu-ramb metodologi ilmiah. Sehingga dalam proses perkembangannya senantiasa mengakomodasikan berbagai aspek dan variabel dalam analisis ekonomi. Ilmu ekonomi Islam dalam batas-batas metodologi ilmiah tidak berbeda dengan ilmu ekonomi pada umumnya yang mengenal pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Namun berbeda halnya dengan sistem ekonomi Islam yang merupakan bagian dari kehidupan seorang muslim. Sistem ekonomi Islam merupakan suatu keharusan dalam kehidupan seorang muslim dalam upaya untuk mengimplementasikan ajaran Islam dalam aktivitas ekonomi. Sistem ekonomi Islam merupakan salah satu aspek dalam sistem nilai Islam yang integral dan komprehensif. Suatu pertanyaan akan muncul yaitu bagaimana kaitan antara ekonomi Islam dengan ekonomi konvensional, Sebagai suatu cabang ilmu sosial yang

mempelajari perilaku ekonomi yang memuat pernyataan positif, ekonomi konvensional tidak secara eksplisit memuat peranan nilai (*value*) dalam analisa ekonomi. Bagi seorang muslim persoalan ekonomi bukanlah persoalan sosial yang bebas nilai (*value free*). Dalam perspektif Islam semua persoalan kehidupan manusia tidak terlepas dari koridor syariah yang diturunkan dari dua sumber utama yaitu Al-Qur'an dan Sunnah.<sup>7</sup>

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa ekonomi Islam adalah suatu cabang ilmu pengetahuan yang berupaya untuk memandang, menganalisis, dan akhirnya menyelesaikan permasalahan-permasalahan ekonomi dengan cara-cara yang Islami.

## 2. Prinsip-Prinsip Ekonomi Islam

Para pemikir ekonomi Islam berbeda pendapat dalam memberikan kategorisasi terhadap prinsip-prinsip ekonomi Islam. Sebagaimana dikutip Muslim H. Kara, Khurshid Ahmad mengkategorisasi prinsip-prinsip ekonomi Islam pada: Prinsip tauhid, rub-biyyah, khilafah, dan tazkiyah.<sup>8</sup> Mahmud Muhammad Bablily menetapkan lima prinsip yang berkaitan dengan kegiatan ekonomi dalam Islam, yaitu: al-ukhuwwa (persaudaraan), al-ihsan (berbuat baik), al-nasihah (memberi nasihat), al-istiqamah (teguh pendirian), dan altaqwa (bersikap

---

<sup>7</sup> Ibid, hlm. 8-10.

<sup>8</sup> Muslimin H. Kara, *Bank Syariah Di Indonesia Analisis Terhadap Pemerintah Indonesia Terhadap Perbankan Syariah*, Yogyakarta: UII Press, 2005, hlm 37-38.

takwa).<sup>9</sup> Sedangkan menurut M. Raihan Sharif dalam *Islamic Social Framework* sebagaimana dikutip Muslim H. Kara, struktur sistem ekonomi Islam didasarkan pada empat kaidah struktural, yaitu: (1) *trusteeship of man* (perwalian manusia); (2) *co-operation* (kerja sama); (3) *limite private property* (pemilikan pribadi yang terbatas); dan (4) *state enterprise* (perusahaan negara).<sup>10</sup>

Prinsip ekonomi Islam juga dikemukakan Masudul Alam Choudhury, dalam bukunya, *Contributions to Islamic Economic Theory* sebagaimana dikutip Muslim H. Kara. Ekonomi Islam menurutnya didasarkan pada tiga prinsip, yaitu: (1) *the principle of tawheed and brotherhood* (prinsip tauhid dan persaudaraan), (2) *the principle of work and productivity* (prinsip kerja dan produktifitas), dan (3) *the principle of distributional equity* (prinsip pemerataan dalam distribusi).<sup>11</sup>

Menurut Adiwarmman Karim, bangunan ekonomi Islam didasarkan atas lima nilai universal, yakni tauhid, keadilan, kenabian, khilafah, dan Ma'ad(hasil).<sup>12</sup> Menurut Metwally yang dikutip Zainul Arifin.<sup>13</sup> prinsip-prinsip ekonomi Islam itu secara garis besar dapat diuraikan sebagai berikut:

---

<sup>9</sup> Mahmud Muhammad Bablily, *Etika Bisnis: Studi Kajian Konsep Perekonomian Menurut al-Qur'an dan as-Sunnah*, terj. Rosihin A. Ghani, Solo: Ramadhani, 1990, hlm. 15

<sup>10</sup> Muslim H.Kara, op. cit, hlm. 38.

<sup>11</sup> Ibid

<sup>12</sup> Adiwarmman Karim, *Ekonomi Mikro Islami*, Jakarta: III T Indonesia, 2002, hlm. 17

<sup>13</sup> Zainul Arifin, *Dasar-Dasar Manajemen Bank Syari'ah*, Jakarta: Alvabet, 2003, hlm. 13.

- 1) Dalam ekonomi Islam, berbagai jenis sumber daya dipandang sebagai pemberian atau titipan Tuhan kepada manusia. Manusia harus memanfaatkannya seefisien dan seoptimal mungkin dalam produksi guna memenuhi kesejahteraan bersama di dunia, yaitu untuk diri sendiri dan untuk orang lain. Namun yang terpenting adalah bahwa kegiatan tersebut akan dipertanggung-jawabkan di akhirat nanti.
- 2) Islam mengakui kepemilikan pribadi dalam batas-batas tertentu, termasuk kepemilikan alat produksi dan faktor produksi. Pertama, kepemilikan individu dibatasi oleh kepentingan masyarakat, dan kedua, Islam menolak setiap pendapatan yang diperoleh secara tidak sah, apalagi usaha yang menghancurkan masyarakat.
- 3) Kekuatan penggerak utama ekonomi Islam adalah kerja sama. Seorang Muslim, apakah ia sebagai pembeli, penjual, penerima upah, pembuat keuntungan dan sebagainya, harus berpegang pada tuntunan Allah SWT dalam QS. An-Nisaa Ayat 29 yaitu:

عَنْ تَجَرَّةٍ تَكُونُ أَنْ إِلَّا بِالْبَاطِلِ بَيْنَكُمْ أَمْوَالُكُمْ تَأْكُلُوا أَلَاءَ مَنْوَالَّذِينَ يَأْتِيهَا  
 رَحِيمًا بِكُمْ كَانَ اللَّهُ إِنْ أَنْفُسُكُمْ تَقْتُلُوا وَلَا مِنْكُمْ تَرَاضُ

Artinya :

“ Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan jalan yang batil, kecuali dengan jalan perniagaan yang Berlaku dengan suka sama-suka di antara kamu. dan janganlah kamu membunuh dirimu[287]; Sesungguhnya Allah adalah Maha Penyayang kepadamu.<sup>14</sup>

<sup>14</sup>Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahannya* 30 Juz, Sinar Baru Algensindo, Bandung, 2009, h.159-160.

Ayat tersebut menegaskan larangan membunuh diri sendiri mencakup juga larangan membunuh orang lain, sebab membunuh orang lain berarti membunuh diri sendiri, karena umat merupakan suatu kesatuan. Wahai orang-orang yang beriman janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan jalan yang batil (tidak benar), kecuali dalam perdagangan yang berlaku atas dasar suka sama suka diantara kamu. Dan janganlah kamu membunuh dirimu. Sungguh Allah SWT Maha Penyayang kepadamu.<sup>15</sup>

- 4) Pemilikan kekayaan pribadi harus berperan sebagai kapital produktif yang, akan meningkatkan besaran produk nasional dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Al Qur'an mengungkapkan bahwa "Apa yang diberikan Allah kepada Rasul-Nya sebagai harta rampasan dari penduduk negeri-negeri itu, adalah untuk Allah, untuk rasul, kaum kerabat, anak-anak yatim, orang-orang miskin dan orang-orang dalam perjalanan, supaya harta itu jangan hanya beredar di antara orang-orang kaya saja di antara kalian. Firman Allah SWT QS. Al-Hadid Ayat 7 yaitu :

هُمُ وَأَنْفِقُوا مِنْكُمْ ءَامِنُوا بِالَّذِينَ فِيهِمْ مُسْتَخْلَفِينَ جَعَلَكُمْ مِمَّا وَأَنْفِقُوا وَرَسُولِهِ بِاللَّهِ ءَامِنُوا  
كَبِيرًا جَرُّهُ

Artinya :

*"Berimanlah kamu kepada Allah dan Rasul-Nya dan nafkahkanlah sebagian dari hartamu yang Allah telah menjadikan kamu menguasainya[1456]. Maka orang-orang yang beriman di antara kamu dan menafkahkan (sebagian) dari hartanya memperoleh pahala yang besar."*<sup>16</sup>

<sup>15</sup>Al Quran Tafsir dan Per kata 1.5, Misyary Al-Afasy, Husari (Mualim), h.83.

<sup>16</sup>Departemen Agama, Al-Qur'an dan Terjemahannya 30 Juz, Sinar Baru Algensindo, Bandung, 2009, h.1159-1160.

Ayat diatas menjelaskan bahwa Berimanlah kamu kepada Allah SWT dan Rosul-Nya dan infakkanlah (di jalan Allah SWT) sebagian dari harta yang dia telah menjadikan kamu sebagai penguasanya (amanah). Maka orang-orang yang beriman di antara kamu dan menginfakkan (hartanya di jalan Allah SWT) memperoleh pahala yang besar.<sup>17</sup> Yang dimaksud dengan menguasai di sini ialah penguasaan yang bukan secara mutlak. hak milik pada hakikatnya adalah pada Allah. manusia menafkahkan hartanya itu haruslah menurut hukum-hukum yang telah disyariatkan Allah. karena itu tidaklah boleh kikir dan boros.

Oleh karena itu, sistem ekonomi Islam menolak terjadinya akumulasi kekayaan yang dikuasai oleh beberapa orang saja. Konsep ini berlawanan dengan sistem ekonomi kapitalis, dimana kepemilikan industri didominasi oleh monopoli dan oligopoli, tidak terkecuali industri yang merupakan kepentingan umum.

- 5) Islam menjamin kepemilikan masyarakat, dan penggunaannya direncanakan untuk kepentingan orang banyak. Prinsip ini didasari Sunnah Rasulullah yang menyatakan bahwa, "Masyarakat punya hak yang sama atas air, padang rumput dan api." Sunnah Rasulullah tersebut menghendaki semua industri ekstraktif yang ada hubungannya dengan produksi air, bahan tambang, bahkan bahan makanan, harus dikelola oleh negara. Demikian juga berbagai macam bahan bakar untuk keperluan dalam negeri dan industri tidak boleh dikuasai oleh individu.

---

<sup>17</sup>*Al Quran Tafsir dan Per kata 1.5*, Misyary Al-Afasy, Husari (Mualim), h.583.

- 6) Seorang Muslim harus takut kepada Allah dan hari akhirat, seperti diuraikan dalam Firman Allah SWT QS. Al-Baqarah Ayat 281 yaitu:

يُظْلَمُونَ لَا وَهُمْ كَسَبَتْ مَا نَفْسُ كُلِّ تَوَفَّى ثُمَّ اللَّهُ إِلَيْهِ تُرْجَعُونَ يَوْمًا وَآتَقُوا

Artinya:

“ dan peliharalah dirimu dari (azab yang terjadi pada) hari yang pada waktu itu kamu semua dikembalikan kepada Allah. kemudian masing-masing diri diberi Balasan yang sempurna terhadap apa yang telah dikerjakannya, sedang mereka sedikitpun tidak dianiaya (dirugikan)”.<sup>18</sup>

Ayat diatas menekankan dan takutlah pada hari (ketika) kamu semua dikembalikan semua kepada Allah SWT. Kemudian setiap orang diberi balasan yang sempurna sesuai dengan apa yang telah dilakukannya, dan mereka tidak dizhalimi (dirugikan).<sup>19</sup>

Oleh karena itu Islam mencela keuntungan yang berlebihan, perdagangan yang tidak jujur, perlakuan yang tidak adil, dan semua bentuk diskriminasi dan penindasan.

- 7) Seorang Muslim yang kekayaannya melebihi ukuran tertentu (nisab) diwajibkan membayar zakat. Zakat merupakan alat distribusi sebagian kekayaan orang kaya (sebagai sanksi atas penguasaan harta tersebut), yang ditujukan untuk orang miskin dan mereka yang membutuhkan. Menurut pendapat para ulama, zakat dikenakan 2,5% (dua setengah persen) untuk semua kekayaan yang tidak produktif (*idle assets*), termasuk di dalamnya adalah uang kas, deposito, emas, perak dan permata, pendapatan bersih dari transaksi (*net earning from*

<sup>18</sup>Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahannya 30 Juz*, Sinar Baru Algensindo, Bandung, 2009, h.89.

<sup>19</sup>*Al Quran Tafsir dan Per kata 1.5*, Misyary Al-Afasy, Husari (Mualim), h.47.



transaction), dan 10% (sepuluh persen) dari pendapatan bersih investasi

- 8) Islam melarang setiap pembayaran bunga (riba) atas berbagai bentuk pinjaman, apakah pinjaman itu berasal dari teman, perusahaanperorangan, pemerintah ataupun institusi lainnya. Al Qur'an secara bertahap namun jelas dan tegas memperingatkan kita tentang bunga.

Islam bukanlah satu-satunya agama yang melarang pembayaran bunga. Banyak pemikir zaman dahulu yang berpendapat bahwa pembayaran bunga adalah tidak adil. Bahkan meminjamkan uang dengan bunga dilarang pada zaman Yunani kuno Aristoteles adalah orang yang amat menentang dan melarang bunga, sedang Plato juga mengutuk praktek bunga.<sup>20</sup> Dalam Perjanjian Lama, larangan riba tercantum dalam Leviticus 25:27, Deutronomi 23:19, Exodus 25:25 dan dalam Perjanjian Baru dapat dijumpai dalam Lukas 6:35.

Dari banyak ayat al-Qur'an dan hadits nabi yang sebagian telah disebutkan di muka dapat ditarik beberapa prinsip ekonomi Islam sebagai berikut:

- a) Manusia adalah makhluk pengemban amanat Allah untuk memakmurkan kehidupan di bumi, dan diberi kedudukan sebagai khalifah (wakilnya) yang wajib melaksanakan petunjuk-petunjuk-Nya.
- b) Bumi dan langit seisinya diciptakan untuk melayani kepentingan hidup

---

<sup>20</sup> Eko Suprayitno, *Ekonomi Islam, Pendekatan Ekonomi Makro Islam dan Konvensional*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2005, hlm. 2-3.

manusia, dan ditundukkan kepadanya untuk memenuhi amanat Allah.

Allah jugalah pemilik mutlak atas semua ciptaan-Nya.

- c) Manusia wajib bekerja untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan hidupnya.
- d) Kerja adalah yang sesungguhnya menghasilkan (produktif).
- e) Islam menentukan berbagai macam bentuk kerja yang halal dan yang haram. Kerja yang halal saja yang dipandang sah.
- f) Hasil kerja manusia diakui sebagai miliknya.
- g) Hak milik manusia dibebani kewajiban-kewajiban yang diperuntukkan bagi kepentingan masyarakat. Hak milik berfungsi sosial.
- h) Harta jangan hanya beredar di kalangan kaum kaya saja, tetapi diratakan, dengan jalan memenuhi kewajiban-kewajiban kebendaan yang telah ditetapkan dan menumbuhkan kepedulian sosial berupa anjuran berbagai macam shadaqah.
- i) Harta difungsikan bagi kemakmuran bersama tidak hanya ditimbun tanpa menghasilkan sesuatu dengan jalan diperkembangkan secara sah.
- j) Harta jangan dihambur-hamburkan untuk memenuhi kenikmatan melampaui batas. Mensyukuri dan menikmati perolehan usaha hendaklah dalam batas yang dibenarkan syara'.
- k) Memenuhi kebutuhan hidup jangan berlebihan, jangan kurang tetapi secukupnya.
- l) Kerja sama kemanusiaan yang bersifat saling menolong dalam usahamemenuhi kebutuhan ditegakkan.

- m) Nilai keadilan dalam kerjasama kemanusiaan ditegakkan.
- n) Nilai kehormatan manusia dijaga dan dikembangkan dalam usaha memperoleh kecukupan kebutuhan hidup.
- o) Campur tangan negara dibenarkan dalam rangka penertiban kegiatan ekonomi menuju tercapainya tujuan, terwujudnya keadilan sosial.<sup>21</sup>

### 3. Sistem Ekonomi Islam

Sistem didefinisikan sebagai suatu organisasi berbagai unsur yang saling berhubungan satu sama lain. Unsur-unsur tersebut juga saling mempengaruhi, dan saling bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu.

Dengan pemahaman semacam itu, maka kita bisa menyebutkan bahwa sistem ekonomi merupakan organisasi yang terdiri dari bagian-bagian yang saling bekerja sama untuk mencapai tujuan ekonomi.<sup>22</sup>

Lalu apa yang disebut sistem ekonomi Islam, secara sederhana kita bisa mengatakan, sistem ekonomi Islam adalah suatu sistem ekonomi yang didasarkan pada ajaran dan nilai-nilai Islam. Sumber dari keseluruhan nilai

tersebut sudah tentu Al-Qur'an, As-Sunnah, ijma dan qiyas. Nilai-nilai sistem ekonomi Islam ini merupakan bagian integral dari keseluruhan ajaran Islam yang komprehensif dan telah dinyatakan Allah SWT sebagai ajaran yang sempurna. Firman Allah SWT QS. Al-Ma'idah Ayat 3 yaitu :

---

<sup>21</sup> Achmad Ramzy Tadjoeidin, dkk, *Berbagai Aspek Ekonomi Islam*, Yogyakarta: Tiara Waca, 1992, hlm. 13-14.

<sup>22</sup> Mustafa Edwin Nasution dkk, *Pengenalan Eksklusif Ekonomi Islam*, Jakarta: kencana, 2006, hlm. 2

يَهُ وَالْمَوْقُودَةُ وَالْمَنْخِيقَةُ بِهِ، اللَّهُ لَغَيْرِ أَهْلٍ وَمَا الْحَنْزِيرُ وَلَحْمُ وَالْدَّمُ الْمَيْتَةُ عَلَيْكُمْ حُرِّمَتْ  
لَمْ تَسْتَقْسِمُوا وَأَنَّ النُّصْبَ عَلَى ذُبْحٍ وَمَا ذَكَّيْتُمْ مَا إِلَّا السَّبْعُ أَكَلَ وَمَا وَالنَّطِيحَةَ وَالْمُتْرَدَّ  
أَكْمَلْتُ الْيَوْمَ وَأَحْشَوْنَ تَحْشَوْهُمْ فَلَا دِينَكُمْ مِنْ كَفَرُوا الَّذِينَ يَبْسُ الْيَوْمَ فَسَقُذَالِكُمْ بِالْأَزْ  
غَيْرِ مَخْصَصَةٍ فِي أَضْطَرٍّ فَمَنْ دِينًا إِلَّا سَلِمَ لَكُمْ وَرَضِيَتْ نِعْمَتِي عَلَيْكُمْ وَأَتَمَمْتُ دِينَكُمْ لَكُمْ  
رَحِيمٌ غَفُورٌ اللَّهُ فَإِنْ لَا تَمُرُّ مَتَجَانِفٍ

Artinya:

“ diharamkan bagimu (memakan) bangkai, darah[394], daging babi, (daging hewan) yang disembelih atas nama selain Allah, yang tercekik, yang terpukul, yang jatuh, yang ditanduk, dan diterkam binatang buas, kecuali yang sempat kamu menyembelinya[395], dan (diharamkan bagimu) yang disembelih untuk berhala. dan (diharamkan juga) mengundi nasib dengan anak panah[396], (mengundi nasib dengan anak panah itu) adalah kefasikan. pada hari ini[397] orang-orang kafir telah putus asa untuk (mengalahkan) agamamu, sebab itu janganlah kamu takut kepada mereka dan takutlah kepada-Ku. pada hari ini telah Kusempurnakan untuk kamu agamamu, dan telah Ku-cukupkan kepadamu nikmat-Ku, dan telah Ku-ridhai Islam itu Jadi agama bagimu. Maka barang siapa terpaksa[398] karena kelaparan tanpa sengaja berbuat dosa, Sesungguhnya Allah Maha Pengampun lagi Maha Penyayang.<sup>23</sup>

Ayat diatas menjelaskan [394] Ialah: darah yang keluar dari tubuh [395]

Maksudnya Ialah: binatang yang tercekik, yang dipukul, yang jatuh, yang

ditanduk dan yang diterkam binatang buas adalah halal kalau sempat disembelih

sebelum mati.[396] Al Azlaam artinya: anak panah yang belum pakai bulu. orang

Arab Jahiliyah menggunakan anak panah yang belum pakai bulu untuk

menentukan Apakah mereka akan melakukan suatu perbuatan atau tidak. Caranya

Ialah: mereka ambil tiga buah anak panah yang belum pakai bulu. setelah ditulis

masing-masing Yaitu dengan: lakukanlah, jangan lakukan, sedang yang ketiga

tidak ditulis apa-apa, diletakkan dalam sebuah tempat dan disimpan dalam Ka'bah.

<sup>23</sup>Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahannya 30 Juz*, Sinar Baru Algensindo, Bandung, 2009, h.207-208.

bila mereka hendak melakukan sesuatu Maka mereka meminta supaya juru kunci ka'bah mengambil sebuah anak panah itu. Terserahlah nanti Apakah mereka akan melakukan atau tidak melakukan sesuatu, sesuai dengan tulisan anak panah yang diambil itu. kalau yang terambil anak panah yang tidak ada tulisannya, Maka undian diulang sekali lagi.[397] Yang dimaksud dengan hari Ialah: masa, Yaitu: masa haji wada', haji terakhir yang dilakukan oleh Nabi Muhammad SAW. [398] Maksudnya: dibolehkan memakan makanan yang diharamkan oleh ayat ini jika terpaksa.<sup>24</sup> Karena didasarkan pada nilai-nilai Ilahiah, sistem ekonomi Islam tentu saja akan berbeda dengan sistem ekonomi kapitalis yang didasarkan pada ajaran kapitalisme, dan juga berbeda dengan sistem ekonomi sosialis yang didasarkan pada ajaran sosialisme. Memang, dalam beberapa hal, sistem ekonomi Islam merupakan kompromi antara kedua sistem tersebut, namun dalam banyak hal sistem ekonomi Islam berbeda sama sekali dengan kedua sistem tersebut. Sistem ekonomi Islam memiliki sifat-sifat baik dari kapitalisme dan sosialisme, namun terlepas dari sifat buruknya.<sup>25</sup>

Ada beberapa hal yang mendorong perlunya mempelajari karakteristik ekonomi Islam:

- a) Meluruskan kekeliruan pandangan yang menilai ekonomi kapitalis (memberikan penghargaan terhadap prinsip hak milik) dan sosialis (memberikan penghargaan terhadap persamaan dan keadilan) tidak bertentangan dengan metode ekonomi Islam.

---

<sup>24</sup> *Al Quran Tafsir dan Per kata 1.5*, Misyary Al-Afasy, Husari (Mualim), h.107.

<sup>25</sup> Ibid., hlm. 2.

- b) Membantu para ekonom muslim yang telah berkecimpung dalam teori ekonomi konvensional dalam memahami ekonomi Islam.
- c) Membantu para peminat studi fiqh muamalah dalam melakukan studi perbandingan antara ekonomi Islam dengan ekonomi konvensional.

Sedangkan sumber karakteristik Ekonomi Islam adalah Islam itu sendiri yang meliputi tiga asas pokok. Ketiganya secara asasi dan bersama mengatur teori ekonomi dalam Islam, yaitu asas akidah, akhlak dan asas hukum (muamalah).<sup>26</sup>

Pada dasarnya sistem ekonomi Islam berbeda dari sistem-sistem ekonomi kapitalis dan sosialis; dan dalam beberapa hal merupakan pertentangan antara keduanya dan berada di antara kedua ekstrim tersebut.

Sistem ekonomi Islam memiliki kebaikan-kebaikan yang ada pada sistem ekonomi kapitalis dan sosialis, tetapi bebas daripada kelemahan yang terdapat pada kedua sistem tersebut. Hubungan antara individu dalam sistem ekonomi Islam cukup tersusun sehingga saling membantu dan kerjasama diutamakan dari persaingan dan permusuhan sesama mereka. Untuk tujuan tersebut, sistem ekonomi Islam bukan saja menyediakan individu kemudahan dalam bidang ekonomi dan sosial bahkan juga memberikan mereka juga pendidikan moral dan latihan tertentu yang membuat mereka merasa bertanggungjawab untuk membantu rekan-rekan sekerja dalam mencapai keinginan mereka atau sekurang-kurangnya tidak menghalangi mereka dalam usahanya untuk hidup.<sup>27</sup>

Islam memandang masalah ekonomi tidak dari sudut pandang kapitalis yang memberikan kebebasan serta hak pemilikan kepada individu dan menggalakkan

---

<sup>26</sup> Nurul Huda dkk, *Ekonomi Makro Islam*, Jakarta: Prenada Media Group, 2008, hlm.2

<sup>27</sup> Afzalur Rahman, *Doktrin Ekonomi Islam*, terj. Soerojo dan Nastangin, Jilid Yogyakarta: Dana Bhakti Wakaf, 1995, hlm. 10.

usaha secara perseorangan. Tidak pula dari sudut pandang komunis, yang "ingin menghapuskan semua hak individu dan menjadikan mereka seperti budak ekonomi yang dikendalikan oleh negara. Tetapi Islam membenarkan sikap mementingkan diri sendiri tanpa membiarkannya merusak masyarakat. Pemilihan sikap yang terlalu mementingkan diri sendiri di kalangan anggota masyarakat dapat dilakukan dengan melalui pengadaan moral dan undang-undang. Di satu sisi pemahaman konsep ekonomi di kalangan masyarakat berubah dan diperbaiki melalui pendidikan moral serta di sisi yang lain, beberapa langkah tertentu yang legal diambil untuk memastikan sifat mementingkan diri golongan kapitalis tidak sampai ke tahap yang menjadikan mereka tamak serta serakah; dan bagi si miskin, tidak merasa iri hati, mendendam dan kehilangan sikap toleransi. Bagian yang terpenting dari prinsip-prinsip tersebut yang perlu bagi organisasi ekonomi dalam masyarakat untuk mencapai tujuan yang telah dinyatakan tadi ialah hak pemilikan individu, yang perlu untuk kemajuan manusia bukan saja senantiasa dijaga dan terpelihara tetapi terus didukung dan diperkuat.<sup>28</sup>

#### **4. Ciri-Ciri Ekonomi Islam**

Prinsip-prinsip ekonomi Islam dalam pelaksanaannya, prinsip-prinsip tersebut menimbulkan hal-hal sebagai berikut yang kemudian menjadi ciri ekonomi Islam:

---

<sup>28</sup> Ibid, hlm. 11.

- 1) Pemilikan. Oleh karena manusia itu berfungsi sebagai khalifah yang berkewajiban untuk mengelola alam ini guna kepentingan umat manusia maka ia berkewajiban mempertanggungjawabkan pengelolaan sumber daya alam. Dalam menjalankan tugasnya, lambat laun ia dapat membentuk kekayaan yang menjadi miliknya. Miliknya ini dipergunakan untuk bekerja guna memenuhi kebutuhannya dan keluarganya, dan sebagian lagi untuk kepentingan masyarakat. Meskipun ia memilikinya, namun ia tidak diperkenankan untuk merusaknya atau membakarnya, ataupun menelantarkannya, mengingat bahwa kepemilikan ini adalah relatif dan juga merupakan titipan dari Allah SWT.

Pemilikan ini, meskipun relatif, membawa kewajiban yang harus dipenuhi manakala sudah sampai batas tertentu, untuk membayar zakatnya. Pada waktu tertentu, pemilikan ini, harus diwariskan pada sanak keluarganya dengan aturan tertentu. Pemilikan ini, meskipun relatif dapat dipindahtangankan kepada institusi Islam untuk menjadi barang wakaf. Barang wakaf ini dengan demikian menjadi milik masyarakat yang harus dihormati oleh siapapun juga.

- 2) Atau dijadikan modal untuk suatu perusahaan swasta, atau ikut ambil bagian dari modal yang ditawarkan untuk investasi. Bisa saja perusahaan memberi keuntungan, bahkan mungkin kerugian. Karena tidak mau memikul bersama kerugian, maka pemilik memikulkan bunga modal perusahaan. Jelas dalam Islam tidak diperkenankan. Sama



halnya jika kita meminjam uang ke bank kita harus membayar bunga modal, tetapi kalau modalnya dipergunakan untuk perusahaan sendiri, dengan dalih "cost of money" ia memperhitungkan bunga.

Karena diperkenankan memiliki sesuatu sebagai milik pribadi, pemilik ingin menimbunnya untuk kebutuhan sewaktu-waktu atau juga untuk spekulasi di pasar. Ini tidak diridhoi Allah SWT yang memerintahkan untuk membelanjakannya agar tercipta pendapatan baru bagi kalangan masyarakat.

- 3) Pelaksanaan perintah untuk berlomba-lomba berbuat baik. Ini dapat dimengerti dalam dua hal. Pertama berbuat baik atau amal saleh, dan kedua perbaikan mutu atau kualitas. Dan sekian banyak perbuatan baik untuk mendapat ridha Allah itu adalah sadaqah baik kepada orang seorang, atau asrama yatim piatu. Juga membantu perusahaan untuk ditingkatkan agar dapat mengatasi persoalan perusahaannya. "Small Business Service" ini sudah dilaksanakan oleh beberapa perusahaan besar yang berkewajiban mempergunakan 5% dari keuntungannya guna menolong mereka.
- 4) Thaharah atau suci, kebersihan. Tidak hanya individu, tetapi juga masyarakat, pemerintah, perusahaan diwajibkan menjaga kebersihan. Karena setiap gerakan memerlukan, sebagai masukan, antara lain energi; maka sewaktu ia bergerak, ia mengeluarkan kotoran yang harus dibuang. Kalau pembuangannya ini sembarangan, maka

timbullah kerusakan lingkungan. Contoh kecil adalah kencing di bawah pohon atau di dalam lubang yang dilarang dalam Islam.

- 5) Produk barang dan jasa harus halal. Baik cara memperoleh input, pengolahannya dan outputnya harus dapat dibuktikan halal. Hendaklah kita tidak begitu saja percaya terhadap label yang mengatakan ditanggung halal. Tidaklah dapat dibenarkan bahwa hasil usaha yang haram dipergunakan untuk membiayai yang halal.
- 6) Keseimbangan. Allah tidak menghendaki seseorang menghabiskan tenaga dan waktunya untuk beribadah dalam arti sempit, akan tetapi juga harus mengusahakan kehidupannya di dunia. Dalam mengusahakan kehidupan di dunia ia tidak boleh boros, akan tetapi juga tidak boleh kikir. Janganlah seseorang terlalu senang terhadap harta bendanya, tetapi juga jangan terlalu sedih manakala ia kekurangan rizki. Ia harus minta tolong kepada Allah dengan cara sabar dan mendirikan salat.
- 7) Upah tenaga kerja, keuntungan dan bunga. Upah tenaga kerja diupayakan agar sesuai dengan prestasi dan kebutuhan hidupnya. Ini mengakibatkan keuntungan menjadi kecil yang diterima oleh pemilik saham yang pada umumnya berkehidupan lebih baik dari mereka. Akibatnya daya beli orang-orang kecil ini bertambah besar, dan perusahaan lebih lancar usahanya.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Eko Suprayitno, *Ekonomi Islam Pendekatan Ekonomi Makro Islam dan Konvensional*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2005, hlm. 4.

- 8) Upah harus dibayarkan dan jangan menunggu keringat mereka jadi kering, mereka jadi menunggu gaji, menunggu itu semua sama dengan menderita. Jaga juga agar harga dapat rendah karena efisiensi, dan tak ada bunga yang dibayarkan kepada pemilik modal yang tidak bekerja.
- 9) Bekerja baik adalah ibadah, antara lain salat, ibadah dalam arti sempit, bekerja baik juga ibadah, tetapi dalam arti luas. Bekerja untuk diri sendiri dan keluarga, syukur dapat memberi kesempatan kerja bagi orang lain. Ia bekerja baik disertai rasa bersyukur atas perolehannya serta mencari ridho ilahi.
- 10) Kejujuran dan tepat janji. Segala perbuatan seseorang harus mengandung kejujuran, baik berbicara, takaran dan timbangan, serta mutu, dan selalu menepati janjinya.
- 11) Kelancaran pembangunan. Ciri tersebut di atas dapat menjamin bahwa pembangunan dapat dilaksanakan dengan lancar. Pembangunan wajib dijalankan untuk mencapai negeri yang indah, dan Allah memberi ampunan. Manusia dilarang berkeliaran di muka bumi baik di darat maupun di lautan untuk membuat kejahatan dan kerusakan di mana mana. Kerusakan dan kejahatan ini adalah hasil tangan-tangan mereka sendiri yang akan menimpa pada umat manusia. Barang siapa berbuat baik (pembangunan) maka untuk dirinya sendiri, dan barang siapa berbuat jahat (kerusakan) maka juga untuk dirinya sendiri, barang siapa kikir maka ia sesungguhnya kikir untuk dirinya sendiri.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Ibid., hlm. 6.

## **B. Bank Syariah**

### **1. Pengertian Bank Syariah**

Bank Syariah merupakan lembaga perbankan yang dijalankan dengan prinsip syariah. Dalam setiap aktivitas usahanya, bank syariah selalu menggunakan hukum-hukum islam yang tercantum di dalam Al-Qur'an dan Hadist. Berbeda dengan bank konvensional yang mengandalkan sistem bunga, bank syariah lebih mengutamakan sistem bagi hasil, sistem sewa, dan sistem jual beli yang tidak menggunakan sistem riba sama sekali.

Menurut Siamat Dahlam, bank syariah merupakan bank yang menjalankan usaha perbankan dengan berdasar ataupun memperhatikan prinsip – prinsip syariah yang tertuang di dalam Al-Qur'an dan Hadist

Menurut Scahik, **pengertian bank syariah** adalah suatu bentuk dari bank modern yang berlandaskan hukum-hukum agama islam, yang dikembangkan pada abad pertengahan islam dengan jalan menggunakan konsep bagi hasil dan bagi resiko sebagai sistem utama dan menghapuskan sistem keuangan yang dilandasi dengan anggapan kepastian keuntungan yang telah ditentukan sebelumnya

Menurut Sudarsono, bank syariah merupakan salah satu lembaga keuangan negara yang memberikan kredit dan jasa-jasa perbankan lainnya di dalam lalu lintas pembayaran dan peredaran uang yang beroperasi dengan berdasarkan prinsip-prinsip agama islam atau pun prinsip syariah

Menurut Perwataatmadja, pengertian bank syariah adalah bank yang beroperasi dengan mengikuti prinsip-prinsip syariah ataupun islami yang tata cara pelaksanaannya didasarkan pada ketentuan Al – Qur'an dan Hadist.

Firman Allah SWT dalam QS : Al-Baqarah ayat 275, yaitu:

الْمَسَّ مِنَ الشَّيْطَانِ يَتَخَبَّطُهُ الَّذِي يَقُومُ كَمَا لَا يَقُومُونَ لَا الرِّبَايَا كُلُّونَ الَّذِينَ  
مَوْعِظَةٌ جَاءَهُمْ مِنَ الرِّبَا أَوْ حَرَّمَ الْبَيْعَ اللَّهُ وَأَحَلَّ الرِّبَا مِثْلَ الْبَيْعِ إِنَّمَا قَالُوا بِأَنَّهُمْ ذَلِكَ  
فِيهِمْ النَّارُ أَصْحَابُهَا وَلَتَكُنَّ عَادُونَ ۚ اللَّهُ إِلَىٰ وَأَمْرُهُ سَلَفَ مَا فَلَهُ فَانْتَهَىٰ رَبِّهِ ۚ مَنْ  
خَلَدُونَ

Artinya :

orang-orang yang Makan (mengambil) riba[174] tidak dapat berdiri melainkan seperti berdirinya orang yang kemasukan syaitan lantaran (tekanan) penyakit gila[175]. Keadaan mereka yang demikian itu, adalah disebabkan mereka berkata (berpendapat), Sesungguhnya jual beli itu sama dengan riba, Padahal Allah telah menghalalkan jual beli dan mengharamkan riba. orang-orang yang telah sampai kepadanya larangan dari Tuhannya, lalu terus berhenti (dari mengambil riba), Maka baginya apa yang telah diambilnya dahulu[176] (sebelum datang larangan); dan urusannya (terserah) kepada Allah. orang yang kembali (mengambil riba), Maka orang itu adalah penghuni-penghuni neraka; mereka kekal di dalamnya.<sup>31</sup>

Ayat diatas menjelaskan bahwa orang-orang yang memakan riba tidak dapat berdiri melainkan berdirinya orang yang kemasukan setan karena gila. Yang demikian itu karena mereka berkata bahwa jual beli sama dengan riba. Padahal Allah SWT telah menghalalkan jual beli dan mengharamkan riba. Barangsiapa mendapat peringatan dari Tuhannya, lalu dia berhenti, maka apa telah diperolehnya dahulu menjadi miliknya dan urusannya (terserah) kepada Allah SWT. Barangsiapa mengulangi, maka mereka itu penghuni neraka, dan mereka kekal di dalamnya.<sup>32</sup> Pada kenyataannya sampai saat ini masih banyak kalangan

<sup>31</sup>Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahannya 30 Juz*, Sinar Baru Algensindo, Bandung, 2009, h. 91.

<sup>32</sup>*Al Quran Tafsir dan Per kata 1.5*, Misyary Al-Afasy, Husari (Mualim), h.47.

yang memperdebatkan bahkan belum berkenan beralih mendukung perkembangan syariah, sehingga mempengaruhi lambatnya pertumbuhan perbankan syariah.

## 2. Perbedaan Bank Syariah Dengan Bank Konvensional

Selain dalam Al-Qur'an, larangan riba juga terdapat pada dalam hadits Rasulullah SAW. Dalam pandangan Islam, uang tidak menghasilkan bunga atau laba dan uang tidak dipandang sebagai komoditi. Berkembangnya Bank-bank Syariah di negara-negara Islam (Mesir: Mit Ghamar Bank, Islamic Development Bank, Faisal Islamic Bank, Kuwait Finance House, Dubai Islamic Bank dll) berpengaruh ke Indonesia. Diskusi ataupun Lokakarya diselenggarakan sampai akhirnya Tim Perbankan MUI menanda tangani Akte Pendirian PT Bank Muamalat Indonesia pada tanggal 1 November 1991. Perkembangan Bank syariah pada era reformasi ditandai dengan disetujuinya UU no 10 tahun 1998. Dalam UU tsb diatur dengan rinci landasan hukum dan jenis-jenis usaha yang dapat dioperasikan dan diimplementasikan oleh Bank syariah. UU tsb memberi arahan bagi bank-bank konvensional untuk membuka cabang syariah/ unit usaha syariah (UUS) atau mengkonversi menjadi bank syariah.

Firman Allah SWT dalam QS : Ali-Imran ayat 130, yaitu:

﴿تَفْلِحُونَ لَعَلَّكُمْ اللَّهُ وَاتَّقُوا مُضْعَفَةً أضعفًا الربوات تأكلوا لا آمنوا الذين يتأثمها



Artinya : “Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu memakan Riba dengan berlipat ganda[228] dan bertakwalah kamu kepada Allah supaya kamu mendapat keberuntungan”.<sup>33</sup>

<sup>33</sup>Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahannya 30 Juz*, Sinar Baru Algensindo, Bandung, 2009, h. 128.

Ayat diatas menyatakan bahwa wahai orang-orang yang beriman, janganlah kamu memakan riba dengan berlipat ganda dan bertakwalah kepada Allah SWT agar kamu beruntung.<sup>34</sup> Ayat ini memperjelas bahwa riba harus kita hindari dari sekarang, jika tidak maka kita merugi dan jauh dari ketakwaan. Adapun perbedaan Bank Syariah dengan Bank Konvensional adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1  
Perbedaan Bank Syariah Vs Bank Konvensional

No	Bank Syariah	Vs	Bank Konvensional
1	Berinvestasi pada usaha yang halal		Bebas Nilai
2	Atas dasar bagi hasil, margin keuntungan dan fee		Sistem bunga
3	Besaran bagi hasil berubah-ubah tergantung kinerja usaha		Besarannya tetap
4	Profit dan falah oriented		Profit oriented
5	Pola hubungan kemitraan		Hubungan debitur-kreditur
6	Ada Dewan Pengawas Syariah		Tidak ada lembaga sejenis

Sumber : PT. Bank Syariah Mandiri.<sup>35</sup>

### 3. Perbedaan Sistem Bagi Hasil Dengan Sistem Bunga

Secara umum banyak nasabah atau manusia yang menyatakan bahwasanya masih sama atau tidak ada perbedaannya, padahal jelas sekali perbedaan sistem bagi hasil yang diterapkan perbankan syariah dengan sistem bunga

<sup>34</sup> *Al Quran Tafsir dan Per kata 1.5*, Misyary Al-Afasy, Husari (Mualim), h.66.

<sup>35</sup> PT. Bank Syariah Mandiri, *Divisi Human Capital Group and Learning Center*, Jakarta, 1999.

yang di pakai bank konvensional, sebagaimana dijelaskan pada tabel dibawah sebagai berikut:

Tabel 2.2  
Perbedaan Sistem Bagi Hasil Vs Sistem Bunga

No	Sistem Bagi Hasil	Vs	Sistem Bunga
1	Penentuan besarnya resiko bagi hasil dibuat pada waktu akad dengan berpedoman pada kemungkinan untung dan rugi.		Penentuan suku bunga dibuat pada waktu akad dengan pedoman harus selalu untung untuk pihak Bank
2	Besarnya nisbah (rasio) bagi hasil berdasarkan pada jumlah keuntungan yang diperoleh		Besarnya prosentase berdasarkan pada jumlah uang (modal) yang dipinjamkan
3	Tergantung kepada kinerja usaha. Jumlah pembagian bagi hasil meningkat sesuai dengan peningkatan jumlah pendapatan		Tidak tergantung kepada kinerja usaha. Jumlah pembayaran bunga tidak mengikat meskipun jumlah keuntungan berlipat ganda saat keadaan ekonomi sedang baik
4	Tidak ada agama yang meragukan keabsahan bagi hasil		Eksistensi bunga diragukan kehalalannya oleh semua agama termasuk agama Islam
5	Bagi hasil tergantung kepada keuntungan proyek yang dijalankan. Jika proyek itu tidak mendapatkan keuntungan maka kerugian akan ditanggung bersama oleh kedua belah pihak		Pembayaran bunga tetap seperti yang dijanjikan tanpa pertimbangan proyek yang dijalankan oleh pihak nasabah untung atau rugi

Sumber : PT. Bank Syariah Mandiri.<sup>36</sup>

#### 4. Pengertian dan Jenis-Jenis Riba

Ribaadalah: perbuatan atau pengambilan tambahan dari harta pokok atau modal secara bathil.

Firman Allah SWT dalam QS : Ar-Rum ayat 39, yaitu:

---

<sup>36</sup> PT. Bank Syariah Mandiri, *Divisi Human Capital Group and Learning Center*, Jakarta, 1999.



تُرِيدُونَ زَكَاةً مِّنْ ءَاتَيْتُمْ وَمَا اللَّهُ عِنْدَ رَبِّؤُفَلَا النَّاسِ أَمْوَالٌ فِي لَيْرٍ يُؤَارِبًا مِّنْ ءَاتَيْتُمْ وَمَا  
 ۞ الْمُضْعِفُونَ هُمْ فَأُولَٰئِكَ اللَّهُ وَجْه

Artinya :

*“dan sesuatu Riba (tambahan) yang kamu berikan agar Dia bertambah pada harta manusia, Maka Riba itu tidak menambah pada sisi Allah. dan apa yang kamu berikan berupa zakat yang kamu maksudkan untuk mencapai keridhaan Allah, Maka (yang berbuat demikian) Itulah orang-orang yang melipat gandakan (pahalanya).<sup>37</sup>*

Ayat diatas menyatakan bahwa sesuatu riba (tambahan) yang kamu berikan agar harta manusia bertambah, maka tidak bertambah dalam pandangan Allah SWT. Dan apa-apa yang kamu berikan berupa zakat yang kamu maksudkan untuk memperoleh keridhaan Allah SWT, maka itulah orang-orang yang melipatgandakan pahalanya.<sup>38</sup> Untuk mendapatkan keridhaanNya maka hendaklah kita menjauhi riba dan tidak mencari alasan apapun untuk tidak menerima atau melaksanakan transaksi sesuai syariah. Adapun jenis-jenis riba sebagai berikut :

- 1) Riba Fadl : Timbul akibat pertukaran barang sejenis yg secara kasat mata sama kualitasnya tidak memenuhi kriteria :
  - a) Sama kualitasnya ( mistlan bi mistlin)
  - b) Sama kuantitasnya (sawa-an bi sawa-in)
  - c) Sama waktu penyerahan (yadan bi yadin)

Misalnya: Emas, Perak, Beras, Gandum, Garam, tepung, kurma

<sup>37</sup>Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahannya 30 Juz*, Sinar Baru Algensindo, Bandung, 2009, h. 843.

<sup>38</sup>*Al Quran Tafsir dan Per kata 1.5*, Misyary Al-Afasy, Husari (Mualim), h.408.

- 2) Riba Nasi'ah / Riba Abbas/ Riba duyun : *Al ghunmu bi la ghurmi, al kharaj bi la dhaman* (return tanpa resiko, pendapatan tanpa biaya) Upaya mengambil keuntungan dari pencampuran sumberdaya (kerjasama bisnis) yg tdk memenuhi prinsip:
- a) Untung muncul bersama risiko (al ghunmu bil ghurmi)
  - b) Hasil usaha muncul bersama biaya ( al kharaj bi dhaman)
- Misalnya : Bunga kredit, bunga deposito
- 3) Riba Jahiliyah : Upaya mengambil keuntungan dari akad yg bersifat non profit. "*Kullu Qardin Jarra Manfa'ah Fahuwa Riba*" (setiap pinjaman yg mengambilmanfaat adalah riba)
- 4) Riba Qardh : Suatu manfaat atau tingkat kelebihan tertentu yang di isyaratkan terhadap yg berhutang (muqtaridh).

## 5. Prinsip-Prinsip Bank Syariah

Dalam menjalankan industri perbankan syariah, pihak pembisnis harus mengetahui prinsip bank syariah yang harus dipegang agar tetap dapat berjalan sesuai syariah yang telah di tetapkan. Menurut Undang-Undang Nomor 21 tahun 2008 pasal 1 ayat 12 tentang perbankan syariah, prinsip syariah adalah prinsip hukum islam dalam kegiatan perbankan berdasarkan fatwa yang dikeluarkan oleh lembaga yang memiliki kewenangan dalam penetapan fatwa di bidang syariah. Sedangkan dalam undang-undang No 10 Tahun 1998 pasal 1 ayat 13 tentang Perbankan telah disebutkan pengertian prinsip syariah dan juga apa saja prinsip-

prinsip dalam perbankan syariah. Adapun penjelasan dari undang-undang ini yaitu:

“Prinsip syariah adalah aturan perjanjian berdasarkan hukum islam antara bank dan pihak lain untuk penyimpanan dan atau pembiayaan kegiatan usah, atau kegiatan lainnya yang dinyatakan sesuai dengan syariah, antara lain pembiayaan berdasarkan prinsip bagi hasil (mudharabah), pembiayaan berdasarkan penyertaan modal (musyarakah), prinsip jual beli barang dengan memperoleh keuntungan (murabahah), atau pembiayaan barang modal berdasarkan prinsip sewa murni tanpa pilihan (ijarah).<sup>39</sup> Atau dengan adanya kepemilikan atas barang yang disewa dari pihak bank oleh pihak kita (ijarah wa iqtina).”

**a. Pembiayaan berdasarkan prinsip bagi hasil (Mudharabah)**

Mudharabah merupakan perjanjian kerjasama antara pemilik modal dengan pengelola modal, dimana keuntungan dibagi sesuai dengan kesepakatan yang telah ditentukan, dan kerugian ditanggung oleh pemilik modal selama bukan merupakan kelalaian dari pihak pengelola modal. Ada dua jenis akad mudharabah, yaitu

- 2) Mudharabah Mutlaqah adalah bentuk kerjasama antara pemilik dana dengan pengelola dana dengan cakupan yang luas dan tidak memiliki batas baik jenis usaha, waktu dan daerah bisnis yang digeluti yang tetap sesuai dengan syariah islam.

---

<sup>39</sup> Rachmadi Usman, Aspek Hukum perbankan Syariah di Indonesia, Sinar Grafika, Jakarta, 2012.

- 3) Mudharabah Muqayyah adalah kerjasama antara pemilik dana dan pengelola dana yang terdapat batasan jenis dan daerah bisnis usaha sesuai yang telah disepakati.

**b. Pembiayaan berdasarkan penyertaan modal (Musyarakah)**

Musyarakah adalah kerjasama antara dua orang atau lebih dalam suatu usaha, dimana masing-masing pihak berhak atas keuntungan yang didapat sesuai dengan porsi modal yang dikeluarkan.

Akad musyarakah sendiri ada beberapa jenis, yaitu:

- 2) Musyarakah Muwafadah adalah kerjasama antara dua orang atau lebih pada suatu objek dengan syarat jumlah modal dan porsi kerja yang sama diantara pihak-pihak yang bekerjasama.
- 3) Musyarakah Al-Inan, yaitu kerjasama dalam bentuk modal suatu perdagangan antara pihak-pihak tertentu, dimana besar modal yang dikeluarkan dan keuntungan yang didapatkan tidak harus sama.
- 4) Musyarakah Al-Wujuh, adalah bentuk kerjasama usaha yang dilakukan oleh dua orang atau lebih. Dimana mereka tidak memiliki modal, lalu membeli barang dengan cara kredit dan menjualnya dengan cara tunai, sedangkan untuk keuntungan dibagi
- 5) Musyarakah Al-Abdan adalah kerjasama anatara dua orang atau lebih yang hanya melibatkan tenaga atau keahlian tanpa mengikutsertakan kerjasama modal. Contohnya dalam suatu usaha perumahan terjalin kerjasama antara

Fulan A sebagai tukang bangunan dengan Fulan B sebagai tukang jendela dan pintu.

- 6) Musyarakah Al Milk memiliki pengertian kepemilikan bersama atas suatu aset, dimana salah seorang mitra tidak dapat menggunakan atau menjual aset sebelum mendapatkan persetujuan dari pihak lainnya.. contohnya dalam hal ahli waris.

**c. Prinsip jual beli barang dengan memperoleh keuntungan (Murabahah)**

Murabahah adalah perjanjian jual beli antara pihak bank dan pihak nasabah, dimana pihak bank membeli barang yang dibutuhkan oleh nasabah lalu menjualnya ke nasabah dengan adanya penambahan keuntungan sebesar yang telah disepakati oleh kedua belah pihak diawal perjanjian. Pada laman [fileperbankansyariah.blogspot](http://fileperbankansyariah.blogspot), didapatkan ada dua jenis akad Murabahah, yaitu:

- 1) Murabahah berdasarkan pesanan

Murabahah ini dapat bersifat mengikat ataupun tidak bersifat mengikat.

Bersifat mengikat apabila barang yang dipesan harus dibeli oleh pembeli., dan bersifat tidak mengikat apabila barang yang sudah dibeli dapat tidak jadi dibeli atau dibatalkan dikarenakan alasan tertentu.

- 2) Murabahah tanpa pesanan

Penjualan yang bersifat tidak mengikat. Penjualan ini dilakukan tidak melihat ada atau tidak barang dipesan, sehingga dalam pemasokan barang dilakukan sendiri menurut prediksi penjual.

**d. Pembiayaan barang modal berdasarkan prinsip sewa murni tanpa pilihan (Ijarah)**

Ijarah adalah perjanjian pemindahan hak guna atas objek atau jasa dengan adanya biaya sewa tanpa adanya pemindahan kepemilikan dari objek tersebut.

**e. Pembiayaan dengan kepemilikan atas barang yang disewa dari pihak bank oleh pihak kita (Ijarah Wa Iqtina)**

Ijarah Wa iqtina adalah perjanjian pemindahan hak guna atas objek atau jasa dengan adanya pembayaran upah sewa beli, yang diikuti dengan pemindahan kepemilikan pada waktu yang telah disepakati di awal perjanjian.

**6. Fungsi Bank Syariah Dalam Sistem Keuangan**

Sebagaimana yang telah disinggung pada definisi dan pengertian tentang Bank diatas bahwa fungsi dan peranan Bank secara umum ada 3 (tiga) perihal yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

**a. Penghimpun dana.**

Secara garis besar, dana yang dapat dimanfaatkan oleh sebuah bank untuk menjalankan fungsinya sebagai penghimpun dana dalam bentuk simpanan, antara lain, bersumber dari:

- 1) Masyarakat luas yang diperoleh melalui usaha bank menawarkan produk simpanan, berupa tabungan, deposito dan giro.

- 2) Lembaga keuangan yang diperoleh dari pinjaman dana yang berupa kredit likuiditas dan call money (dana yang sewaktu-waktu dapat ditarik kembali oleh bank yang meminjam)
- 3) Pemilik modal yang berupa setoran modal awal pendirian maupun pengembangan modal.

b. Penyalur dana.

Dana yang berhasil dihimpun oleh sebuah bank kemudian disalurkan kembali dalam bentuk kredit atau bentuk lainnya kepada masyarakat yang memerlukan, seperti: pembelian surat-surat berharga, penyertaan, pemilikan harta tetap dan lain sebagainya. Pemberian kredit akan menimbulkan risiko, oleh sebab itu dalam pelaksanaannya harus memenuhi persyaratan dan azas kehati-hatian.

c. Pelayanan jasa keuangan.

Dalam mengemban tugas sebagai “pelayan lalu lintas pembayaran uang.” Bank melakukan berbagai aktivitas kegiatan lainnya, seperti pengiriman uang/transfer, inkaso, penagihan surat berharga/collection, cek wisata, kartu debit, kartu kredit, transaksi tunai, ATM, E-banking dan pelayanan perbankan lainnya.

Dengan melaksanakan fungsi ini, diharapkan bank dapat meningkatkan taraf hidup masyarakat selain memperoleh sumber pendapatan berupa komisi, bunga atau bagi hasil.

### C. Penilaian Kinerja

Kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan tujuan, visi, dan misi suatu organisasi. Penilaian kinerja sangat penting untuk dilakukan. Menurut PBI Nomor 11/33/PBI/2009 pasal 23, penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan dari penilaian ini adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

Ada dua bentuk kinerja, yaitu kinerja operasional dan kinerja keuangan. Kinerja operasional lebih menekankan kepada kepentingan pihak internal perusahaan seperti kinerja cabang atau divisi yang diukur dengan menggunakan kecepatan dan kedisiplinan. Sedangkan kinerja keuangan biasanya diukur menggunakan rasio-rasio keuangan dan harga saham perusahaan dalam pasar modal<sup>40</sup>.

Kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.<sup>41</sup> Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi organisasi. Pengukuran tersebut antara lain dapat dipergunakan untuk menilai keberhasilan organisasi dan dapat digunakan sebagai

---

<sup>40</sup> Peraturan Bank Indonesia, *Pasal 23 Tentang Penilaian kinerja*, Nomor 11/33/PBI/2009, hlm.416.

<sup>41</sup> Mulyadi dan J. Setiawan. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*. Edisi 2. Jakarta: Salemba Empat. 2001.



dasar menyusun sistem imbalan atau sebagai dasar penyusunan strategi perusahaan atau organisasi.<sup>42</sup>

Untuk menilai kinerja yang dicapai maka diperlukan penilaian kinerja. Kata penilaian sering diartikan dengan kata *assessment*. Sedangkan kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Dengan demikian penilaian kinerja perusahaan (*Companies performance assessment*) mengandung makna suatu proses atau sistem penilaian mengenai pelaksanaan kemampuan kerja suatu perusahaan (organisasi) berdasarkan standar tertentu.<sup>43</sup> Menurut Hasibuan, Organisasi diartikan menggambarkan pola-pola, skema, bagan yang menunjukkan garis-garis perintah, kedudukan karyawan, hubungan-hubungan yang ada dan lain sebagainya. Sistem penilaian kinerja merupakan suatu mekanisme yang memperbaiki kemungkinan untuk perusahaan agar strategi yang dijalankan dapat berhasil.<sup>44</sup>

Firman Allah SWT dalam QS: At-Taubah ayat 105, yaitu:

شَهِدَ الْغَيْبِ عَلِيمٍ إِلَى وَسْتُرْدُونَ وَالْمُؤْمِنُونَ وَرَسُولُهُ عَمَلَكُمْ اللَّهُ فَسِيرَى أَعْمَلُوا وَقُلْ  
تَعْمَلُونَ كُنْتُمْ بِمَا فَعَلْتُمْ وَاللَّهُ

Artinya :

“dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan

<sup>42</sup>Cahyono, D. “Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard untuk Organisasi Sektor Publik.” Jurnal Bisnis dan Akuntansi, 2000. Vol. 2, No. 3.

<sup>43</sup>Kaplan, R. dan D. Norton. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, edisi satu. United States Of America : Harvard Business School Press. 1996.

<sup>44</sup>Anthony, R. N. dan V. Govindarajan. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta : Salemba Empat. 2005.

*kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”.*<sup>45</sup>

Ayat di atas menjelaskan bahwa Allah SWT memerintahkan kepada Rasulullah Muhammad SAW supaya menyampaikan kepada orang-orang yang bertaubat agar bekerja untuk meraih kebahagiaan dunia dan akhirat, serta bekerja untuk dirimu dan bangsamu, karena kerja merupakan kunci kebahagiaan, bukan sekedar alasan yang dikemukakan ketika tidak mengerjakan sesuatu, atau hanya sekedar mengaku giat dan bekerja keras. Serta Allah SWT akan melihat pekerjaan yang dilakukan umat manusia, baik pekerjaan baik maupun pekerjaan buruk. Dan Allah SWT mengetahui tentang tujuan dari pekerjaan manusia serta niat-niat manusia, walaupun tidak diucapkan, Allah SWT melihat apa yang dikerjakan oleh manusia. Oleh karena itu, manusia sebagai makhluk Allah SWT yang beriman wajib takut kepada Allah SWT dalam bekerja, supaya senantiasa berada pada batasan-batasan syari’at-Nya.<sup>46</sup>

Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Penilaian kinerja digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya (*disfunctional behaviour*) dan untuk mendorong perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta imbalan balik yang bersifat *intrinsik* maupun *ekstrinsik*.

---

<sup>45</sup>Departemen Agama, *Al-Qur’an dan Terjemahannya 30 Juz*, Sinar Baru Algensindo, Bandung, 2009, h. 395.

<sup>46</sup> Ahmad Mustafa Al Marghi, *Tafsir Al Maraghi dan Terjemah*, Semarang: Toha Putra 1993), juz II, h.21.

## 1. Persyaratan Sistem Penilaian Kinerja

Dengan munculnya pandangan baru dimana bisnis harus digerakkan oleh *customer-focused*, suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif paling tidak harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut menurut Yuwono<sup>47</sup>:

- a. Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan.
- b. Evaluasi atas berbagai aktivitas menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang *customer-validated*.
- c. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif.
- d. Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang ada kemungkinan perbaikan.

Menurut Mulyadi<sup>48</sup>, manfaat penilaian kinerja yaitu:

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- 2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, pemberhentian dan mutasi.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.

---

<sup>47</sup>Yuwono, Sony. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus Pada Strategi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama. 2002.

<sup>48</sup>Mulyadi. Dan J. Setyawan. *Sistem perencanaan dan pengendalian manajemen: Sistem pelipatganda Kinerja Perusahaan*. edisi 2. Jakarta : Salemba Empat. 2001.

- 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- 5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Adapun ukuran penilaian kinerja yang dapat digunakan untuk menilai kinerja secara kuantitatif adalah:

a) Ukuran Kinerja Tunggal

Adalah ukuran kinerja yang hanya menggunakan satu ukuran penilaian.

Dalam hal ini, karyawan dan manajemen cenderung memusatkan usahanya pada kriteria tersebut dan mengabaikan kriteria lainnya.

b) Ukuran Kinerja Beragam

Adalah ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran untuk menilai kinerja. Ukuran kinerja beragam merupakan cara untuk mengatasikelemahan kriteria kinerja tunggal. Berbagai aspek kinerja manajer dicari ukuran kriterianya sehingga manajer diukur kinerjanya dengan berbagai kriteria.

c) Ukuran Kinerja Gabungan

Dengan adanya kesadaran beberapa kriteria lebih penting bagi perusahaan secara keseluruhan dibandingkan dengan tujuan lain, maka perusahaan melakukan pembobotan terhadap ukuran kinerjanya.

## **2. Penilaian Kinerja dengan Sistem Tradisional**

Banyak metode yang telah dikembangkan untuk melakukan pengukuran kinerja suatu perusahaan. Dalam manajemen tradisional, ukuran kinerja yang

biasa digunakan adalah ukuran keuangan, karena ukuran keuangan ini mudah dilakukan. Kinerja lain, seperti peningkatan kepercayaan *customer* terhadap layanan jasa perusahaan, peningkatan kompetensi dan komitmen personal, kedekatan hubungan kemitraan perusahaan dengan pemasok, dan peningkatan *cost effectiveness* proses bisnis digunakan untuk melayani *customer*, diabaikan oleh manajemen karena sulit pengukurannya. Sehingga banyak kesalahan berpikir di dalam manajemen tradisional (Lasdi : 2002). Penilaian dengan pengukuran kinerja tradisional berdasarkan kinerja keuangan atau yang biasa disebut pengukuran kinerja tradisional menekankan pengukuran kinerja perusahaan melalui perhitungan rasio-rasio keuangan menurut (Horne dan Wachowicz, 1997) yaitu:

- a. Rasio Likuiditas, merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya.
- b. Rasio Utang, yaitu rasio yang menunjukkan batasan dimana perusahaan didanai oleh utangnya
- c. Rasio Pencakupan, merupakan rasio yang menghubungkan biaya keuangan perusahaan dengan kemampuan untuk membayar biaya tersebut.
- d. Rasio Aktivitas, yaitu rasio yang mengukur keefektifan perusahaan dengan menggunakan aktiva yang dimilikinya.
- e. Rasio Laba, merupakan rasio yang menghubungkan laba dengan penjualan dan investasi.

Menurut Anthony dan Govindarajan<sup>49</sup>, mengandalkan aspek *finansial* saja tidak cukup, bahkan bisa jadi tidak berguna karena beberapa alasan, yaitu:

- 1) Hal itu mendorong kegiatan jangka pendek yang tidak termasuk kepentingan jangka panjang perusahaan.
- 2) Manajer unit bisnis mungkin tidak melakukan tindakan yang berguna untuk jangka panjang, untuk memperoleh laba jangka pendek.
- 3) Menggunakan *profit* jangka pendek sebagai satu-satunya tujuan dapat mengganggu komunikasi antara manajer unit bisnis dan manajer senior.
- 4) Pengendalian *finansial* yang ketat bisa memotivasi manajer untuk memanipulasi data.

Kelemahan penilaian kinerja tradisional (Kaplan dan Norton, 1996) adalah :

- a) Tidak mampu mengukur harta-harta yang tidak tampak (*Intangible assets*) dan harta-harta intelektual (SDM) perusahaan.
- b) Pengukuran kinerja yang hanya memperhatikan aspek keuangan tidak hanya mampu bercerita mengenai masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah lebih baik.

### **3. Penilaian Kinerja Dengan Organisasi**

Perusahaan adalah suatu organisasi yang didirikan oleh seseorang atau sekelompok orang atau badan lain yang kegiatannya adalah melakukan produksi

---

<sup>49</sup>Anthony, R. N. dan V. Govindarajan. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta : Salemba Empat. 2005.

dan distribusi guna memenuhi kebutuhan ekonomis manusia. Perusahaan jasa adalah perusahaan yang menawarkan suatu tindakan kepada pihak lain (Soemarso, 1999).

#### **a. Pengertian Organisasi**

Menurut Koetler, jasa adalah setiap tindakan atau perbuatan yang ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain. Pada dasarnya bersifat *Intangible* (tidak berwujud fisik) dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu. Ada empat karakteristik yang membedakan dengan produk yang berwujud (Mowen, 1997), yaitu :

##### 1) Ketidakberwujudan (*Intangibility*)

Berarti bahwa pembeli jasa tidak dapat melihat, merasakan, mendengar, mencicipi suatu jasa sebelum jasa itu dibeli. Jadi jasa adalah produk tidak berwujud.

##### 2) Tidak tahan lama ( *Perishability* )

Berarti jasa tidak dapat disimpan untuk kegunaan masa depan oleh pelanggan.

##### 3) Tidak dapat dipisahkan ( *inseparability* )

Berarti produsen dan pembeli jasa biasanya harus melaksanakan kontrak langsung pada saat pertukaran.

##### 4) Heterogenitas

Berarti terdapat peluang variasi yang lebih besar pada penyelenggaraan jasa dari pada produksi produk.

Menurut Mardiasmo, setiap organisasi harus memiliki faktor –faktor yang berfungsi sebagai senjata dalam persaingan dan memperlakukan faktor-faktor tersebut secara khusus. *Critical Succes Factor* dapat dikatakan sebagai variabel – variabel yang menentukan kesuksesan perusahaan (Hansen and Mowen, 1995). Masing-masing Organisasi memiliki *critical succes factor* yang berbeda, karena sasaran yang hendak dicapai antara organisasi tidak sama dengan sasaran yang ingin dicapai organisasi lain.

#### **b. Kualitas Jasa**

Menurut Supranto, kualitas adalah sebuah kata yang bagi penyedia jasa merupakan sesuatu yang harus dikerjakan dengan baik. Aplikasi kualitas sebagai sifat dan penampilan produk atau kinerja merupakan bagian utama strategi perusahaan dalam rangka meraih keunggulan yang berkesinambungan, baik sebagai pemimpin pasar ataupun strategi untuk terus tumbuh. Keunggulan suatu produk jasa adalah tergantung dari keunikan serta kualitas yang diperlihatkan oleh jasa tersebut, apakah sudah sesuai dengan harapan dan keinginan pelanggan.

Irawan (2003) mengemukakan bahwa terdapat lima komponen yang dapat mendorong kepuasan pelanggan, yaitu:

##### **1) Kualitas produk**

Kualitas produk menyangkut lima elemen, yaitu performance, reliability, conformance, durability, dan consistency. Konsumen akan merasa puas bila hasil evaluasi menunjukkan bahwa produk yang mereka gunakan berkualitas.



## 2) Kualitas pelayanan

Pelanggan akan merasa puas apabila pelayanan yang baik dan sesuai dengan yang diharapkan. Dimensi kualitas pelayanan menurut konsep serqual meliputi *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, *empathy*, dan *tangible*. Dalam banyak hal, kualitas pelayanan mempunyai daya diferensiasi yang lebih kuat dibandingkan dengan kualitas produk.

## 3) Faktor emosional

Kepuasan konsumen yang diperoleh pada saat menggunakan suatu produk yang berhubungan dengan gaya hidup. Kepuasan pelanggan didasari atas rasa bangga, rasa percaya diri, simbol sukses, dan sebagainya.

## 4) Harga

Komponen harga sangat penting karena dinilai mampu memberikan kepuasan yang relatif besar. Harga yang murah akan memberikan kepuasan bagi pelanggan yang sensitif terhadap harga karena mereka akan mendapat *value for money* yang tinggi.

## 5) Kemudahan

Komponen ini berhubungan dengan biaya untuk memperoleh produk atau jasa. Pelanggan akan semakin puas apabila relatif mudah, nyaman dan efisien dalam mendapatkan produk atau pelayanan.

Menurut Rangkuti<sup>50</sup>, kepuasan pelanggan merupakan respon pelanggan terhadap kesesuaian tingkat kepentingan sebelumnya dan kinerja aktual yang dirasakan setelah pemakaian. Kepuasan pelanggan ditentukan oleh berbagai jenis pelayanan yang didapatkan oleh pelanggan selama menggunakan menggunakan beberapa tahap pelayanan tersebut. Ketidakpuasan yang diperoleh pada tahap awal pelayanan menimbulkan persepsi mutu pelayanan yang buruk untuk tahap selanjutnya, sehingga pelanggan merasa tidak puas dengan pelayanan serta keseluruhan. Irawan (2003) juga menyatakan bahwa kepuasan pelanggan serta tidak langsung mencerminkan seberapa besar perusahaan telah merespon keinginan dan harapan pasar. Dalam jangka pendek sering kali, tidak terlihat hubungan antara kepuasan pelanggan dengan tingkat keuntungan, karena kepuasan adalah strategi kepuasan yang bersifat defensive, maka kemampuan untuk mempertahankan pelanggan itulah yang akhirnya akan mempengaruhi keuntungan jangka panjang.

#### **D. *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang hanya berfokus pada perspektif keuangan saja dan cenderung mengabaikan perspektif non keuangan. Menurut Kaplan dan Norton (1996), menyimpulkan bahwa hasil studinya tersebut untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan diperlukan ukuran komprehensif

---

<sup>50</sup>Rangkuti, F, *SWOT Balanced Scorecard*, PT. Gramedia Pustaka Utama: 2012, Jakarta.

yang mencakup empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan/konsumen, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

*Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *balanced* dan *scorecard*. *Scorecard* artinya kartu skor, maksudnya adalah kartu skor yang akan digunakan untuk merencanakan skor yang diwujudkan di masa yang akan datang, sedangkan *balanced* artinya berimbang, maksudnya adalah untuk mengukur kinerja seseorang diukur secara berimbang dari dua perspektif yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern (Mulyadi, 2005).

*Balanced Scorecard* yang baik harus memenuhi beberapa kriteria yaitu:

2. Dapat mendefinisikan tujuan strategi jangka panjang dari masing-masing perspektif (*outcomes*) dan mekanisme untuk mencapai tujuan tersebut (*performance driver*)
3. Setiap ukuran kinerja harus merupakan elemen dalam suatu hubungan sebab akibat (*cause and effect relationship*)
4. Terkait dengan keuangan, artinya strategi perbaikan seperti peningkatan kualitas, pemenuhan kepuasan pelanggan, atau inovasi yang dilakukan harus berdampak pada peningkatan pendapatan perusahaan.

Langkah-langkah *Balanced Scorecard* meliputi empat proses manajemen baru. Pendekatan ini mengkombinasikan antara tujuan strategi jangka panjang dengan peristiwa jangka pendek. Keempat proses tersebut menurut Kaplan dan Norton adalah :

- a. Menterjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan

Untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi dijabarkan dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan di masa datang. Tujuan juga menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk mewujudkannya. Dalam proses perencanaan strategik, tujuan ini kemudian dijabarkan dalam sasaran strategik dengan ukuran pencapaiannya.

- b. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis *balanced scorecard*. Dapat dilakukan dengan cara memperlihatkan kepada tiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para pemegang saham dan konsumen. Hal ini bertujuan untuk mencapai kinerja karyawan yang baik.
- c. Merencanakan, menetapkan sasaran, menyelaraskan berbagai inisiatif rencana bisnis memungkinkan organisasi mengintegrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan mereka. *Balanced scorecard* sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan, akan menggerakkan kearah tujuan jangka panjang perusahaan secara menyeluruh.
- d. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Proses keempat ini akan memberikan strategis learning kepada perusahaan.

Dengan *balanced scorecard* sebagai pusat sistem perusahaan, maka perusahaan

melakukan monitoring terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek.

*Balanced Scorecard* mengukur kinerja perusahaan pada empat perspektif yang seimbang: (1) Keuangan; (2) pelanggan; (3) proses bisnis internal; (4) proses pembelajaran serta pertumbuhan. *Balanced Scorecard* memungkinkan perusahaan mencatat hasil kinerja finansial sekaligus memantau kemajuan perusahaan dalam membangun kemampuan dan mendapatkan aktiva tak berwujud yang dibutuhkan untuk pertumbuhan masa mendatang. Aktiva tak berwujud memungkinkan perusahaan untuk :

- 1) Mengembangkan hubungan dengan pelanggan untuk mempertahankan loyalitas dan memungkinkan berbagai segmen pelanggan dan wilayah pasar baru untuk dilayani secara efektif dan efisien.
- 2) Memperkenalkan produk dan jasa inovatif yang diinginkan oleh segmen yang dituju.
- 3) Memproduksi produk dan jasa bermutu tinggi sesuai dengan keinginan pelanggan dengan harga yang murah dan dengan tenggang waktu yang pendek
- 4) Memobilisasi kemampuan dan motivasi pekerja bagi peningkatan kemampuan proses, mutu, dan waktu tanggap yang berkesinambungan
- 5) Mengembangkan teknologi informasi, database, dan system.

## 1. Keunggulan Dan Kelemahan *Balanced Scorecard*

Keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategis menurut Mulyadi adalah mampu menghasilkan rencana strategis, yang memiliki karakter yaitu: Komprehensif, Koheren, Seimbang, dan Terukur<sup>51</sup>.

Tabel 2.3  
Keunggulan *Balanced Scorecard*

Sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional	Sistem manajemen <i>Balanced Scorecard</i>
Hanya berfokus pada perpektif keuangan.	<b>Komprehensif:</b> Memperluas perspektif sebelumnya yang terbatas hanya pada perspektif keuangan, menjadi tiga perspektif yaitu, <i>customer</i> , <i>proses bisnis internal</i> , serta <i>pertumbuhan dan pembelajaran</i> .
Sistem perencanaan yang mengandalkan pada anggaran tahunan	<b>Koheren:</b> Membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategis.
Sistem perencanaan menyeluruh yang tidak koheren.	<b>Terukur:</b> Semua sasaran strategis ditentukan ukurannya baik untuk sasaran strategis perspektif keuangan maupun perspektif non keuangan.
Perencanaan jangka panjang yang tidak bersistem.	<b>Seimbang:</b> Keseimbangan sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis penting untuk menghasilkan kinerja keuangan jangka panjang.

Sumber : Mulyadi data diolah (2017)

<sup>51</sup> Mulyadi. *System Manajemen Strategik Berbasis Balance Scorecard*. UPP AMP YKPN, 2005.

*Balanced Scorecard* merupakan perkembangan baru dalam suatu manajemen perusahaan yaitu sebagai sarana pengukuran kinerja yang telah dicapai, dan harus kita sadari bahwa masih banyak permasalahan yang belum dapat dipecahkan dengan *Balanced Scorecard*, misalnya :

- a. *Balanced Scorecard* belum dapat menetapkan secara tepat sistem kompensasi yang biasanya merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja.
- b. Bentuk organisasi yang cocok untuk perkembangan proses dalam organisasi. Empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* merupakan indikator yang saling berpengaruh (hubungan sebab akibat), sehingga diperlukan suatu wadah struktur yang dapat memberikan umpan balik kepada semua lini.

Belum adanya standart ukuran yang baku terhadap hasil penilaian kinerja perusahaan dengan metode *Balanced Scorecard*.

## **2. Pengukuran Penilaian Kinerja Dengan *Balanced Scorecard***

Empat perspektif *Balanced scorecard* memberi keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut, dan antara ukuran objektif yang keras dengan ukuran subjektif yang lebih lunak. Sementara keberagaman ukuran pada *Balance scorecard* mungkin tampak membingungkan, scorecard yang dibuat dengan benar mengandung kesatuan tujuan karena semua ukuran diarahkan kepada pencapaian strategi yang terpadu.

### **a. Perspektif *Finansial* Atau Keuangan**

*Balanced Scorecard* menggunakan perspektif *finansial* karena ukuran *finansial* sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja *finansial* memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan *finansial* biasanya berhubungan dengan *profitabilitas*, yang diukur misalnya oleh laba operasi, atau yang paling baru, nilai tambah ekonomis. Tujuan *finansial* lainnya mungkin berupa pertumbuhan penjualan yang cepat atau terciptanya arus kas.

Menurut Munawir<sup>52</sup>, pada umumnya laporan keuangan itu terdiri dari neraca dan perhitungan laba-rugi serta laporan perubahan ekuitas. Neraca menunjukkan/menggambarkan jumlah aset, kewajiban dan ekuitas dari suatu perusahaan pada tanggal tertentu. Sedangkan perhitungan (laporan) laba-rugi memperlihatkan hasil-hasil yang telah dicapai oleh perusahaan serta beban yang terjadi selama periode tertentu, dan laporan perubahan ekuitas menunjukkan sumber dan penggunaan atau alasan-alasan yang menyebabkan perubahan ekuitas perusahaan. Ada banyak laporan keuangan yang dikeluarkan perusahaan, tetapi yang umum digunakan adalah : (1) Laporan Laba Rugi, (2) Neraca, (3) Laporan Perubahan Laba Ditahan, dan (4) Laporan Arus Kas. Berikut adalah penjelasan keempat laporan keuangan tersebut beserta contohnya:

---

<sup>52</sup>Munawar, *Pemodelan Visual Dengan UML*, Graha Ilmu: Yogyakarta. 2005.



### 1) Laporan Laba Rugi

Laporan Laba Rugi merupakan laporan/ringkasan kegiatan operasi perusahaan selama satu periode, umumnya adalah satu tahun dan berakhir 31 Desember xx. Untuk kepentingan terbatas, misalnya pada perusahaan publik, perusahaan dapat mengeluarkan laporan untuk 3 bulan, 6 bulan atau 9 bulan.

### 2) Neraca

Neraca merupakan ringkasan posisi kekayaan perusahaan pada saat tertentu. Neraca berisi asset/kekayaan yang dimiliki perusahaan dan sumber dana untuk membiayai asset tersebut, yang berasal dari pihak di luar perusahaan (disebut kewajiban/ *liabilities*) dan dari pemegang saham perusahaan (disebut modal/equity). Aset terdiri dari *current assets* dan *fixed assets*. Pos-pos dalam *current asset* diharapkan dapat dicairkan menjadi kas dalam satu tahun. *Liabilities* terdiri dari *current liabilities* dan *long term liabilities*. Pos-pos dalam *current liabilities* diharapkan dapat dibayar/jatuh tempo dalam satu tahun. *Fixed assets* dan *long term liabilities* tetap berada dalam perusahaan untuk lebih dari satu tahun. Modal adalah sumber dana yang berasal dari pemilik perusahaan/pemegang saham dan memiliki umur tidak terbatas

### 3) Laporan Perubahan Laba Ditahan

Laporan Perubahan Laba Ditahan menunjukkan laba yang diperoleh perusahaan dan dividen yang dibayarkan selama satu periode sehingga menyebabkan perubahan laba ditahan.

#### 4) Laporan Arus Kas

Laporan Arus Kas merupakan ringkasan arus kas selama satu periode.

Laporan ini menunjukkan perubahan arus kas yang terjadi karena kegiatan operasi, investasi dan financial sehingga posisi/saldo kas berubah

Menurut Munawir , kinerja keuangan perusahaan merupakan satu diantara dasar penilaian mengenai kondisi keuangan perusahaan yang dilakukan berdasarkan analisa terhadap rasio keuangan perusahaan. Menurut Munawir (2010:67), kinerja keuangan dapat dinilai dengan membandingkan rasio keuangan tahun yang dinilai dengan rasio keuangan pada tahun-tahun sebelumnya. Dengan membandingkan rasio keuangan pada beberapa tahun penilaian dapat dilihat bagaimana kemajuan ataupun kemunduran kinerja keuangan sesuai dengan kegunaan masing-masing rasio tersebut. Dalam penelitian ini, menggunakan rasio sebagai berikut:

##### a) *ROA*

ROA adalah salah satu bentuk dari rasio profitabilitas untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dengan menggunakan total aktiva yang ada dan setelah biaya-biaya modal (biaya yang digunakan mendanai aktiva) dikeluarkan dari analisis. Rumus:

$$ROA = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

b) BOPO

BOPO merupakan rasio efisiensi yang digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi dan kemampuan Bank dalam melakukan kegiatan operasinya.

Rumus:

$$BOPO = \frac{\text{Biaya operasional}}{\text{Pendapatan operasional}} \times 100\%$$

c) FDR

FDR adalah rasio antara seluruh jumlah kredit yang diberikan dengan dana yang di terima oleh Bank. Rumus:

$$FDR = \frac{\text{Kredit yang diberikan}}{\text{Total dana pihak ketiga}} \times 100\%$$

Dalam penggunaannya terdapat keunggulan dan keterbatasan dari analisa keuangan untuk digunakan dalam memahami kondisi perusahaan. Menurut Harahap, ada beberapa keunggulan dari analisa rasio yaitu:

- (1) Rasio merupakan angka-angka atau ikhtisar statistik yang lebih mudah dibaca dan ditafsirkan.
- (2) Merupakan pengganti yang lebih sederhana dari informasi yang disajikan laporan keuangan yang sangat rinci dan rumit.
- (3) Mengetahui posisi perusahaan di tengah industri lain.
- (4) Sangat bermanfaat untuk bahan dalam mengisi model-model pengambilan keputusan dan model prediksi (*Z-score*).
- (5) Menstandarisir size perusahaan.

- (6) Lebih mudah memperbandingkan perusahaan dengan perusahaan lain atau melihat perkembangan perusahaan secara periodik.
- (7) Lebih mudah melihat trend perusahaan serta melakukan prediksi di masa yang akan datang.

Beberapa rasio yang umumnya dikenal antara lain rasio *likuiditas*, *solvabilitas* dan *rentabilitas*, akan tetapi masih banyak lagi rasio yang dapat dihitung dari laporan keuangan perusahaan yang kemudian dapat memberikan informasi bagi para pemakai laporan keuangan

#### **b. Perspektif Pelanggan**

Perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan keuangan perusahaan. Dalam perspektif ini perusahaan menggunakan tolok ukur sebagai berikut :

- 1) Pangsa pasar ( *market share* ), mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.
- 2) Tingkat perolehan pelanggan ( *customer acquisition* ), mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru.
- 3) Kemampuan mempertahankan para pelanggan lama ( *customer retention* ), mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama.

- 4) Tingkat kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.
- 5) Tingkat profitabilitas pelanggan (*customer profitability*), mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk kepada para pelanggan.

**c. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Bisnis Internal Perspective*)**

Perusahaan biasanya mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran untuk perspektif ini setelah merumuskan tujuan dan ukuran untuk perspektif *finansial* dan pelanggan. Di dalam perspektif proses bisnis internal ini ada tiga tahap yang harus dilakukan yaitu :

1) Tahap Inovasi

Proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektivitas serta ketetapan waktu dari proses ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi *customer*.

2) Tahap Operasi

Layanan pelanggan memasarkan bagaimana produk atau jasa, kenali pasar ciptakan produk atau jasa, ketahui kebutuhan pelanggan. Pada tahapan ini mencerminkan aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan mulai dari penerimaan order dari

*customer*, pembuatan produk/jasa sampai dengan pengiriman produk/jasa tersebut kepada pelanggan. Pada tahap ini Pengukuran kinerjanya dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu kualitas, biaya, dan waktu.

### 3) Tahap Purna Jual

Pada tahap ini perusahaan berusaha untuk memberikan manfaat tambahan terhadap para pelanggan yang telah menggunakan produk/jasa yang dihasilkan oleh perusahaan. Hal ini dilakukan agar para customer mempunyai loyalitas terhadap perusahaan.

## **d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (*Growth and Learning Perspective*)**

Di dalam perspektif ini mengukur hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia. Terdapat tiga dimensi yang harus diperhatikan di dalam perspektif ini yaitu:

### 1) Kemampuan Karyawan

Pengukuran dilakukan atas tiga hal pokok yaitu pengukuran terhadap kepuasan karyawan, pengukuran terhadap perputaran karyawan dalam perusahaan, dan pengukuran terhadap produktivitas karyawan.

### 2) Kemampuan Sistem Informasi

Pengukuran perusahaan dapat dilakukan dengan mengukur prosentase ketersediaan informasi yang diperlukan oleh karyawan

mengenai pelanggannya, persentase ketersediaan informasi mengenai biaya produksi dan lain-lain.

3) Motivasi, Pemberian Wewenang, dan Pembatasan Wewenang Karyawan Pengukuran dapat dilakukan melalui beberapa dimensi, yaitu:

- a) Pengukuran terhadap saran yang diberikan kepada perusahaan dan diimplementasikan
- b) Pengukuran atas perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan
- c) Pengukuran terhadap keterbatasan individu dalam organisasi.

Untuk menentukan tujuan dan ukuran yang berkaitan dengan kemampuan karyawan ada tiga hal yang dipertimbangkan pada penelitian ini yaitu:

(1) Produktivitas karyawan

adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian karyawan, inovasi, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para karyawan dengan jumlah yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut. Ada banyak cara untuk mengukur produktivitas kerja dan salah satu ukuran produktivitas yang paling sederhana adalah pendapatan per kapita.

(2) Persentase Pelatihan Karyawan yang Terampil

Pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan prioritas yang perlu diperhatikan. Hal ini dilakukan dalam upaya untuk meningkatkan kompetensi dalam mengelola manajemen, sehingga karyawan dapat terus berkembang dan terampil di masing-masing unit kerja.

### (3) Kepuasan karyawan

Kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting oleh sebagian besar perusahaan dan hal ini merupakan pra-kondisi untuk meningkatkan produktivitas, daya tanggap mutu, dan layanan pelanggan.

Kesenjangan dalam aspek finansial, pelanggan, dan proses intern perusahaan dapat dideteksi dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. Untuk melakukan perbaikan kinerja dan mengurangi kesenjangan tersebut perusahaan perlu melaksanakan program pelatihan karyawan dan perbaikan sistem secara berkelanjutan yang diselaraskan dengan prosedur (Wardhani, 1999).

*Balanced Scorecard* menekankan pada upaya perusahaan investasi untuk kepentingan di masa datang, meliputi investasi manusia, sistem dan prosedur. Manusia atau karyawan perusahaan perlu diberikan pelatihan secara rutin untuk menambah keahlian atau kemampuan dalam rangka memenuhi perubahan tuntutan pelanggan dan lingkungan. Sistem perlu diperbaiki dengan memanfaatkan teknologi informasi. Pada perspektif ini mengukur betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan. Hal



ini terjadi karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil tujuan perusahaan.

#### **E. Teknik Penilaian Konsep *Balanced Scorecard***

Pada awalnya, *Balanced Scorecard* diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang hanya berfokus pada perspektif keuangan saja dan cenderung mengabaikan perspektif non keuangan. Menurut Kaplan dan Norton (1998), menyimpulkan bahwa hasil studinya tersebut untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan/konsumen, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *Balanced* dan *Scorecard*. *Scorecard* artinya kartu skor, maksudnya adalah kartu skor yang akan digunakan untuk merencanakan skor yang diwujudkan di masa yang akan datang, sedangkan *Balanced* artinya berimbang, maksudnya adalah untuk mengukur kinerja seseorang diukur secara berimbang dari dua perspektif yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern (Mulyadi, 2005). *Balanced scorecard* yang baik harus memenuhi beberapa kriteria (Lubis dan Sutopo, 2003) yaitu:

1. Dapat mendefinisikan tujuan strategi jangka panjang dari masing-masing perspektif (*outcomes*) dan mekanisme untuk mencapai tujuan tersebut (*performance driver*).

2. Setiap ukuran kinerja harus merupakan elemen dalam suatu hubungan sebab akibat (*cause and effect relationship*).
3. Terkait dengan keuangan, artinya strategi perbaikan seperti peningkatan kualitas, pemenuhan kepuasan pelanggan, atau inovasi yang dilakukan harus berdampak pada peningkatan pendapatan perusahaan.

Langkah-langkah *Balanced Scorecard* meliputi empat proses manajemen baru. Pendekatan ini mengkombinasikan antara tujuan strategi jangka panjang dengan peristiwa jangka pendek. Keempat proses tersebut menurut (Kaplan dan Norton, 1996) adalah :

- a. Menterjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi dijabarkan dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan di masa datang. Tujuan juga menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk mewujudkannya. Dalam proses perencanaan strategik, tujuan ini kemudian dijabarkan dalam sasaran strategik dengan ukuran pencapaiannya.
- b. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis *Balanced Scorecard*. Dapat dilakukan dengan cara memperlihatkan kepada tiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para pemegang saham dan konsumen. Hal ini bertujuan untuk mencapai kinerja karyawan yang baik.
- c. Merencanakan, menetapkan sasaran, menyelaraskan berbagai inisiatif rencana bisnis memungkinkan organisasi mengintegrasikan antara rencana

bisnis dan rencana keuangan mereka. *Balanced scorecard* sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan, akan menggerakkan kearah tujuan jangka panjang perusahaan secara menyeluruh.

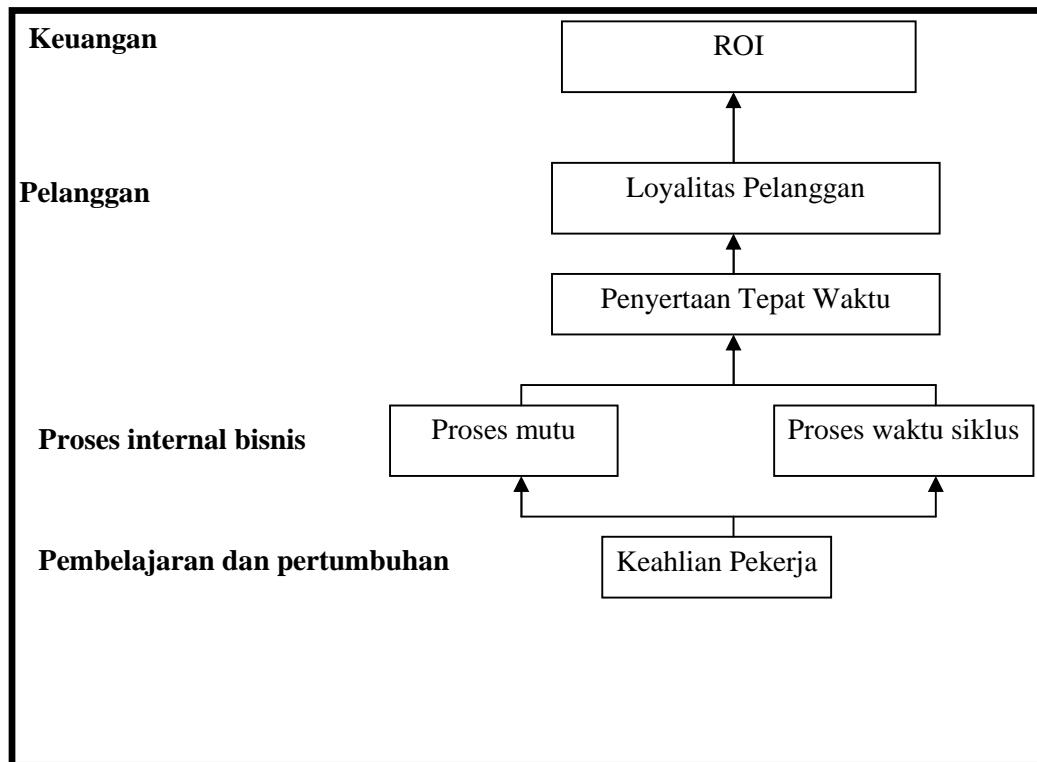
d. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis

Proses keempat ini akan memberikan strategis *learning* kepada perusahaan. Dengan *Balanced Scorecard* sebagai pusat sistem perusahaan, maka perusahaan melakukan *monitoring* terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek.

**F. Hubungan Keempat Perspektif Pengukuran Kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* secara keseluruhan**

Perusahaan yang baik wajib memiliki sistem pengukuran kinerja yang komprehensif dan sistematis. Pengembangan sistem komprehensif yang sangat bermanfaat dalam membantu para manajer untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan kedalam ukuran-ukuran kinerja yang saling terkait. Sistem tersebut ialah *Balanced Scorecard* , yang mengkombinasikan ukuran finansial kerja masa lalu dengan ukuran-ukuran pemicu kerja dan mengukur kinerja unit bisnis berdasarkan empat perspektif utama yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 1996). Hubungan keempat perspektif tersebut dapat dilihat pada gambar dibawah ini :

Gambar 2.4  
Kerangka kerja



Hubungan Penilaian pada konsep ini dimulai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dimana organisasi memiliki strategi untuk meningkatkan produktivitas dan komitmen personel berdasarkan keahliannya masing – masing sehingga dari keahlian para personilnya atau pekerja tersebut yang kemudian pada perspektif proses internal bisnis akan terlihat pula peningkatan pada proses mutu dan proses waktu siklus yang terintegritas pada kepercayaan pelanggan dan kepuasan pelanggan yang terlihat pada perspektif pelanggan. Hingga pada akhirnya akan berpengaruh pada perspektif keuangan yang ditunjukkan pada peningkatan hasil penjualan.

### **G. Dasar Penerapan Konsep *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja PT. BPRS Bandar Lampung**

*Balanced Scorecard* (BSC) merupakan suatu konsep manajemen yang membantu menerjemahkan strategi perusahaan dalam suatu tindakan. BSC merupakan suatu sistem pengukuran kinerja manajemen atau sistem manajemen strategis yang diturunkan dari visi dan misi yang diwujudkan secara nyata dalam suatu bisnis. BSC merupakan suatu sistem pengukuran manajemen secara berimbang dari semua aspek akan dinilai yang tujuannya menciptakan value pada perusahaan. Prinsip dasar dalam konsep BSC yaitu penilaian secara berimbang, sejalan dengan prinsip dasar manajemen dalam Islam yaitu adanya keadilan dalam setiap aspek manajemen. Namun perlu digaris bawahi bahwa manajemen dalam Islam berlandaskan nilai-nilai spiritual dan kepedulian sosial sesama manusia.

Dengan tujuan akhir tidak hanya mencapai kebahagiaan dunia, namun kebahagiaan akhirat. Sedangkan teori BSC sendiri bertujuan menciptakan nilai tambah perusahaan dimata para *stakeholder* ataupun *shareholder*, dilihat dari empat aspek penilaian, dimensi dunia yang lebih diutamakan, namun tidak ada nilai-nilai spiritual didalamnya.<sup>53</sup> Terdapat beberapa penelitian terdahulu baik lokal maupun internasional tentang penerapan *balanced scorecard* (BSC) pada industri perbankan.

Firman Allah SWT dalam QS: Al-Hadid ayat 25, yaitu:

---

<sup>53</sup> Alamsyah, Halim. *Perkembangan dan Prospek Perbankan Syariah Indonesia: Tantangan Dalam Menyongsong MEA 2015*. Disampaikan dalam Ceramah Ilmiah Ikatan Ahli Ekonomi Islam (IAEI), Milad ke-8 IAEI. 13. 2012.

ط  
 بِأَلْفِ سِطِّ النَّاسِ لِيُقُومَ وَالْمِيزَانِ الْكِتَابَ مَعَهُمْ وَأَنْزَلْنَا بِالْبَيِّنَاتِ رُسُلَنَا أَرْسَلْنَا لَقَدْ  
 س إِنَّ بِالْغَيْبِ وَرُسُلَهُ يَنْصُرُهُ مَنْ اللَّهُ وَلِيَعْلَمَ لِلنَّاسِ وَمَنْفَعٌ شَدِيدٌ بَأْسٌ فِيهِ الْحَدِيدَ وَأَنْزَلْنَا  
 عَزِيزٌ قَوِيٌّ اللَّهُ

Artinya :

Sesungguhnya Kami telah mengutus Rasul-rasul Kami dengan membawa bukti-bukti yang nyata dan telah Kami turunkan bersama mereka Al kitab dan neraca (keadilan) supaya manusia dapat melaksanakan keadilan. dan Kami ciptakan besi yang padanya terdapat kekuatan yang hebat dan berbagai manfaat bagi manusia, (supaya mereka mempergunakan besi itu) dan supaya Allah mengetahui siapa yang menolong (agama)-Nya dan rasul-rasul-Nya Padahal Allah tidak dilihatnya. Sesungguhnya Allah Maha kuat lagi Maha Perkasa<sup>54</sup>.

Ayat diatas menerangkan bahwa sesungguhnya Kami telah mengutus rasul-rasul Kami dengan bukti-bukti yang nyata dan kami turunkan bersama mereka kitab dan neraca (keadilan) agar manusia dapat berlaku adil, hebat dan banyak manfaat bagi manusia, dan agar Allah SWT mengetahui siapa yang menolong (agama)-Nya dan rosul-rosul-Nya walaupun Allah SWT tidak dilihatnya. Sesungguhnya Allah SWT maha kuat dan maha perkasa.<sup>55</sup>

Dengan demikian jelas bahwa islam mengharuskan keseimbangan atau keadilan dalam bekerja di bidang apapun yang baik dan benar serta untuk menghasilkan kinerja perusahaan yang baik dan sesuai dengan syariatnya, sehingga baik perusahaan dan karyawannya dapat bermanfaat bagi diri sendiri, keluarga dan masyarakat atau lingkungan kerja.

<sup>54</sup>Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahannya 30 Juz*, Sinar Baru Algensindo, Bandung, 2009, h.1164-1165.

<sup>55</sup>*Al QuranTafsir dan Per kata 1.5*, Misyary Al-Afasy, Husari (Mualim), h.541.

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **A. Jenis Penelitian**

Penelitian ini termasuk penelitian *kuantitatif* yaitu penelitian yang menggunakan data berupa angka-angka atau pernyataan-pernyataan yang dinilai dan dianalisis dengan analisis statistik.<sup>1</sup>

##### **B. Jenis dan Sumber Data**

Dalam usaha untuk mencari kebenarannya, penelitian ini menggunakan jenis data kuantitatif. Data kuantitatif merupakan data-data yang penyajiannya dalam bentuk angka yang secara sepiantas lebih mudah untuk diketahui maupun untuk dibandingkan satu dengan yang lainnya.<sup>2</sup> Adapun sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder.

###### **1. Data Primer**

Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa opini subyek yang langsung diperoleh dari responden. Data kepuasan pelanggan didapat dari nasabah BPRS Bandar Lampung Lampung, dan data kepuasan karyawan dari karyawan BPRS Bandar Lampung.

###### **2. Data Sekunder**

Dalam penelitian ini, data sekunder yang digunakan berupa:

- a. Laporan Neraca BPRS Bandar Lampung pada tahun 2011 – 2015.

---

<sup>1</sup>Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan kuantitatif dan kualitatif*, Penerbit Alfabeta. Bandung, 2008, hlm.148.

<sup>2</sup> Sugiyono, Op. Cit, hlm.147.

- b. Laporan Laba Rugi BPRS Bandar Lampung dari tahun 2011-2015.

### **C. Metode Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data primer dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode survei, yaitu metode pengumpulan data primer. Metode yang digunakan adalah kuesioner yaitu sekelompok pertanyaan yang diformulasikan secara tertulis dengan tujuan untuk dimintakan pendapatnya kepada responden, dan jawaban disediakan dalam bentuk alternatif yang hampir serupa. Sedangkan teknik pengumpulan data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

#### **1. Observasi**

Observasi adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui suatu pengamatan, dengan disertai pencatatan-pencacatan terhadap keadaan atau perilaku obyek sasaran.<sup>3</sup> Metode ini digunakan untuk mengamati secara langsung ke obyek penelitian untuk melihat dari dekat kegiatan yang dilakukan BPRS Bandar Lampung

#### **2. Wawancara**

Metode pengumpulan data dilakukan dengan melakukan tanya jawab secara langsung pada pihak BPRS Bandar Lampung yaitu kepada Divisi Perencanaan dan Pengembangan BPRS Bandar Lampung. Tujuannya adalah untuk mengetahui profil perusahaan, gambaran umum perusahaan

---

<sup>3</sup>Abdurrahman Fatoni, *Metodologi Penelitian dan Teknik Penyusunan Tesis* (Jakarta: Rineka Cipta, 2006, hlm. 105.



dan mendapatkan laporan tahunan BPRS Bandar Lampung dari tahun 2011-2015.

### 3. Kuesioner

Penyebaran kuesioner untuk karyawan/ responden di Kantor BPRS Bandar Lampung dan kuesioner untuk nasabah/ responden dilakukan di Kantor BPRS Bandar Lampung dari tahun 2011-2015.

### 4. Studi Pustaka

Metode pengumpulan data dengan cara mempelajari literatur-literatur yang relevan guna memperoleh gambaran teoritis mengenai konsep penilaian kinerja *Balanced Scorecard*.

## **D. Populasi dan Sampel**

Menurut Arikunto populasi merupakan keseluruhan subjek yang akan diteliti, sedangkan sampel merupakan sebagian atau wakil dari populasi.<sup>4</sup> Sampel yang baik adalah sampel yang mampu mewakili sebanyak mungkin karakteristik dari populasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dan nasabah pada BPRS Bandar Lampung tahun 2011-2015.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik, misalnya keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus

---

<sup>4</sup> Sugiyono, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Rineka Cipta, Jakarta, 2009, hlm 61.

betul-betul representatif atau mewakili (Sugiyono, 2009: 62), Sampel dalam penelitian ini adalah nasabah pada BPRS Bandar Lampung tahun 2011-2015.

Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah teknik pemilihan sampel *non-probability*, yaitu dengan pemilihan *convenience sampling*. Rumus yang menentukan besarnya sampel yang diinginkan menggunakan rumus Slovin<sup>5</sup>, yaitu :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

n = Ukuran sampel

N = Ukuran Populasi

e = Persentase kelonggaran karena kesalahan pengambilan yang masih dapat ditolerir atau diinginkan misalkan 10%.

Diketahui nasabah BPRS Bandar Lampung tahun 2011-2015 sebesar 2.249 orang, sehingga diperoleh sampel sejumlah :

$$n = \frac{2.249}{1 + (2.249 \times 0,1^2)} = 95$$

Dari perhitungan diatas maka jumlah responden yang akan diambil adalah sebanyak 95 responden

---

<sup>5</sup>Umar, 2004

## E. Metode Analisis Data

### 1. Analisis Kualitatif

Pengukuran tingkat kepuasan nasabah.

### 2. Analisis Kuantitatif

Pengukuran kinerja organisasi Bank ditinjau dari perspektif keuangan, perspektif proses internal bisnis, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Tabel 3.1  
Tehnik Analisis Data

PERSPEKTIF	Analisis Data	
	Kuantitatif	Kualitatif
1. Keuangan : a. ROA  b. BOPO  c. FDR	X  X  X	
2. Pelanggan: a. Kepuasan nasabah  b. Profitabilitas nasabah		X  X
3. Proses Bisnis Internal: a. Inovasi  b. Proses operasi		X  X
4. Pembelajaran dan pertumbuhan: a. Kepuasan karyawan  b. Tingkat presentase karyawan  c. Produktifitas karyawan	X  X	X

Sumber: Data Diolah tahun 2017

## **F. Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran Variabel**

Pengukuran variabel penelitian ini menggunakan empat perspektif yang ada di dalam *Balanced Scorecard*, yaitu sebagai berikut:

### **1. Pengukuran Kinerja Pada Perspektif Keuangan**

Analisis rasio keuangan digunakan untuk menilai laporan keuangan perusahaan. Penilaian pada perspektif keuangan menurut Munawir, kinerja keuangan dapat dinilai dengan membandingkan rasio keuangan tahun yang dinilai dengan rasio keuangan pada tahun-tahun sebelumnya. Dengan membandingkan rasio keuangan pada beberapa tahun penilaian dapat dilihat bagaimana kemajuan ataupun kemunduran kinerja keuangan sesuai dengan kegunaan masing-masing rasio tersebut.

#### **a. ROA**

Salah satu bentuk dari rasio profitabilitas untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dengan menggunakan total aktiva yang ada dan setelah biaya-biaya modal (biaya yang digunakan mendanai aktiva) dikeluarkan dari analisis, rumus :

$$ROA = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

#### **b. BOPO**

BOPO merupakan rasio efisiensi yang digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi dan kemampuan Bank dalam melakukan kegiatan operasinya.

$$BOP O = \frac{\text{Biaya operasional}}{\text{Pendapatan operasional}} \times 100\%$$

**c. FDR**

FDR adalah rasio antara seluruh jumlah kredit yang diberikan dengan dana yang di terima oleh Bank.

$$FDR = \frac{\text{Kredit yang diberikan}}{\text{Total dana pihak ketiga}} \times 100\%$$

## **2. Kinerja Pada Perspektif Pelanggan**

Penilaian kinerja dari perspektif pelanggan dapat dilakukan dengan cara:

- a.** Menguasai pangsa pasar (*Market share*), digunakan untuk mengetahui seberapa besar penguasaan segmen pasar dibandingkan dengan bank yang sejenis. dilakukan dengan cara mengukur perbandingan antara total aktiva BPRS Bandar Lampung dengan total aktiva Bank lainnya. Semakin tinggi nilai *market share* pada Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung, berarti semakin baik penguasaan segmen pasarnya.
- b.** Tingkat kepuasan konsumen (nasabah), digunakan untuk mengetahui sejauh mana kualitas pelayanan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung kepada nasabahnya. Rumus untuk menghitung tingkat kepuasan konsumen (nasabah) dengan acuan berdasarkan skala likert adalah sebagai berikut :

$$\text{Kepuasan Konsumen} = \frac{\text{Jumlah rata-rata nilai kepuasan responden}}{\text{Total pernyataan responden}}$$

- c. Profitabilitas konsumen, digunakan untuk mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil dicapai Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung dari pendapatan jasa yang ditawarkan kepada konsumen. Rumus nya dapat dilihat dibawah ini:

$$\text{Profitabilitas konsumen} = \frac{\text{Laba bersih sebelum pajak}}{\text{Penjualan bersih}} \times 100\%$$

### 3. Kinerja Pada Perspektif Bisnis Internal

Penilaian kinerja dari perspektif proses bisnis internal dapat dilakukan dengan cara :

- a. Inovasi melalui pengembangan produk dan jasa yang ditawarkan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung guna memenuhi kebutuhan masyarakat terutama nasabah Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung. Hal ini dapat dilakukan dengan mengukur peningkatan jaringan unit kerja dengan cara membandingkan peningkatan jaringan unit kerja terhadap total unit kerja pada periode tertentu. Rumusnya dapat dilihat dibawah ini:

$$\text{Network Growth Ratio} = \frac{\text{Delta unit kerja}}{\text{Total unit kerja}} \times 100\%$$

- b. Proses operasi yang berkaitan dengan aktivitas pelayanan kepada nasabah. Pengukuran dapat dilakukan dengan menggunakan rasio AETR (*Administrative Expense to Total Revenue*) yang bertujuan untuk mengetahui efisiensi dan efektivitas serta ketetapan waktu

proses atas transaksi yang dilakukan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung. Rumusnya dapat dilihat dibawah ini:

$$AETR = \frac{\text{Biaya administrasi}}{\text{Total pendapatan}} \times 100 \%$$

- c. Untuk meningkatkan layanan purna jual, Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung menunjukkan citra positif perusahaan melalui peningkatan kualitas kinerja karyawan dalam rangka untuk mencapai kepuasan nasabah.

Di dalam kuesioner untuk mengukur tingkat kepuasan kepada konsumen (nasabah) berisi hal-hal yang berkaitan dengan penilaian kinerja perspektif pelanggan dan perspektif bisnis internal. Diukur melalui instrument yang meliputi: fasilitas pelayanan, tingkat pelayanan, kondisi karyawan, kualitas karyawan, serta ketenangan dan kenyamanan. Kuesioner tersebut terdiri dari 15 pernyataan dan diukur menggunakan skala likert 1-5 (Mas'ud, 2004).

#### **4. Kinerja Pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Penilaian kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini dapat dilakukan dengan cara :

- a. Tingkat produktivitas karyawan, digunakan untuk mengetahui produktivitas karyawan dalam periode tertentu pada BPRS Bandar Lampung.

$$\text{Produktivitas karyawan} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Jumlah karyawan keseluruhan}} \times 100\%$$

**b. Tingkat persentase pelatihan karyawan**

$$\text{Persentase karyawan terampil} = \frac{\text{Karyawan yang di training}}{\text{Total jumlah karyawan}} \times 100\%$$

**c. Tingkat kepuasan karyawan**

Kepuasan karyawan sebagai penentu dari pengukuran tingkat produktivitas karyawan dan tingkat persentase pelatihan karyawan yang terampil.

$$\text{Kepuasan Karyawan} = \frac{\text{Jumlah nilai rata-rata responden}}{\text{Jumlah pernyataan responden}} \times 100\%$$

Di dalam kuesioner kepuasan karyawan berisi tentang penilaian kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Diukur melalui instrument yang meliputi: kepemimpinan, motivasi, semangat kerja, kondisi fisik serta kepuasan karyawan. Kuesioner tersebut terdiri dari 12 pernyataan yang merupakan dan diukur menggunakan skala 5 poin .

**G. Analisis Data**

**a. Kuesioner**

Kuesioner dibagikan kepada beberapa karyawan dan nasabah dalam sampel, kemudian karyawan dan nasabah dalam sampel di minta untuk memberikan penilaian menggunakan skala Likert 5tingkat digunakan untuk mengukur tingkat kepentingan yaitu sangat penting, penting, cukup



penting, kurang penting dan tidak penting. Kelimatingkat tersebut diberi skor sebagai berikut:

1. Jawaban sangat penting diberi skor 5.
2. Jawaban penting diberi skor 4.
3. Jawaban cukup penting diberi skor 3.
4. Jawaban kurang penting diberi skor 2.
5. Jawaban tidak penting diberi skor 1.

#### **b. Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid apabila pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan di ukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas yang digunakan adalah dengan melakukan korelasi bilvariate antara masing- masing skor indikator dengan total skor kontruk. Suatu indikator pernyataan dikatakan valid apabila korelasi antara masing-masing indikator menunjukkan hasil yang signifikan. Pengujian instrumen penelitian ini dengan cara menghitung korelasi menggunakan tekhnik korrelasi pearson dengan taraf signifikan = 5%.

#### **c. Uji Reliabilitas**

Reliabilitas berarti sejauh mana hasil pengukuran dapat di percaya. Hasil dapat di percaya jika dalam beberapa pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subyek yang sama di peroleh hasil yang relatif sama. Dalam hal ini tetap ada toleransi terhadap perbedaan-perbedaan kecil di antara

beberapa kali pengukuran. Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan *one short* atau pengukuran sekali saja dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau pengukuran dengan korelasi antar jawaban pertanyaan. Uji reliabilitas dilakukan dengan bantuan SPSS yang memperoleh fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *croanbach alpha* suatu variabel dikatakan valid jika memiliki *croanbach alpha* > 0,60.

## **H. Penilaian Pengukuran Kinerja Perusahaan Secara Keseluruhan**

Penilaian kinerja dengan menggunakan konsep *Banlanced Scorecard* yaitu perhitungan yang digunakan menggunakan scoring. Untuk mengetahui presentase bobot nilai rasio keuangan dapat menggunakan acuan sesuai dengan standar ketentuan yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia, yaitu:

### **a. ROA**

Standar terbaik ROA menurut Bank Indonesia adalah 1,5%. Variabel ini mempunyai bobot nilai 15%. Skor nilai ROA ditentukan sebagai berikut:

1. Kurang dari 0%, skor nilai = 0
2. Antara 0%- 1%, skor nilai = 80
3. Antara 0%- 2% , skor nilai = 100
4. Lebih dari 2%, skor nilai = 90

Misalnya suatu Bank memiliki nilai ROA sebesar 1,87%, maka skor akhir ROA  $15\% \times 100 = 15$ .

### **b. BOPO**

Standar terbaik BOPO menurut Bank Indonesia adalah 92%. Variabel ini mempunyai bobot nilai 15%. Skor nilai BOPO ditentukan sebagai berikut:

1. Lebih dari 125%, skor nilai = 0
2. Antara 92%- 125%, skor nilai = 80
3. Antara 85%- 92% , skor nilai = 100
4. Kurang dari 85%, skor nilai = 90

Misalnya suatu Bank memiliki nilai BOPO sebesar 86,44%, maka skor akhir BOPO  $15\% \times 100 = 15$

### **c. FDR**

Standar terbaik FDR menurut Bank Indonesia adalah 85%-110%. Variabel ini mempunyai bobot nilai 20%. Skor nilai FDR ditentukan sebagai berikut:

- a. Kurang dari 50%, skor nilai = 0
- b. Antara 50%- 85%, skor nilai= 80
- c. Antara 85%- 110% , skor nilai= 100
- d. Lebih dari 110%, skor nilai = 90

Misalnya suatu Bank memiliki nilai FDR sebesar 86,93%, maka skor akhir FDR  $20\% \times 100 = 20$

### **d. AETR**

Standar terbaik AETR menurut Bank Indonesia adalah 10%. Variabel ini mempunyai bobot nilai 8,5-10%. Berarti Bank dapat mengendalikan biaya administasi tetapi tetap memberikan pelayanan

dengan baik. Variabel ini mempunyai bobot nilai sebesar 15%. Skor AETR di tentukan sebagai berikut:

- a. Lebih dari 12%, skor nilai = 0
- b. Antara 10% - 12%, skor nilai = 80
- c. Antara 8,5% - 10% , skor nilai = 100
- d. Kurang dari 8,5%, skor nilai = 90

Misalnya suatu Bank memiliki nilai AETR sebesar 8,64%, maka skor akhir AETR  $15\% \times 100 = 15$ .

## **BAB IV**

### **PENYAJIAN HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS**

#### **A. Gambaran Umum PT. BPRS Bandar Lampung**

PT. Bank Pembiayaan Syariah Bandar Lampung pada awalnya didirikan melalui proses akuisisi oleh pemerintah Kota Bandar Lampung yang bernama Bank Pembiayaan Syariah Sakai Sambayan yaitu Bank Syariah Pertama di Propinsi Lampung yang beroperasi sejak tahun 1996 yang didirikan atas prakarsa Bapak Poedjono Pranyoto Gubernur Lampung saat itu, bersama para pejabat teras dilingkungan Pemerintah Propinsi Lampung, ICMI Orwil Lampung dan MUI Propinsi Lampung dengan modal dasar saat itu sebesar Rp.500 juta yang beralamat di kecamatan Natar-Lampung Selatan. Berawal dari PT BPRS Sakai Sambayan didirikan berdasarkan Anggaran Dasar yang dibuat di hadapan Notaris Imran Ma'aruf, SH. Nomor 17 tanggal 07-09-1993 dan memperoleh izin usaha dari Gubernur BI pada tanggal 18-02-1996.

Keberadaan Bank Syariah Bandar Lampung memiliki prospek yang cukup menjanjikan dikarenakan di Bandar Lampung satu-satunya BPR yang beroperasi dengan prinsip syariah adalah BPRS Bandar Lampung. Manfaat yang diperoleh saat ini adalah pelayanan kepada masyarakat, mengingat animo masyarakat terhadap perbankan syariah cukup tinggi dan karena penduduk di Kota Bandar Lampung mayoritas muslim, sehingga menjadi pasar yang potensial untuk mengembangkan semua kegiatan yang berbasis syariah, terutama BPRS. Dengan adanya BPRS diharapkan memiliki andil yang cukup signifikan dalam mendorong

pertumbuhan ekonomi mengingat di Kota Bandar Lampung belum ada BPR berbasis Syariah.<sup>1</sup>

### **1. Visi dan Misi PT. BPRS Bandar Lampung**

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang perbankan yang berbasis syariah, maka BPRS Bandar Lampung telah menetapkan visi dan Misi perusahaan untuk mencapai target yang ditetapkan perusahaan, adapun visi dan misi tersebut adalah sebagai berikut :

#### **Visi**

Menjadi BPR Syariah terbaik untuk pengembangan ekonomi masyarakat dan mendukung pembangunan Propinsi Lampung

#### **Misi**

- a) Senantiasa melakukan peningkatan pengetahuan dan keterampilan Sumber Daya Manusia untuk mencapai pelayanan yang lebih baik dan handal.
- b) Mendukung pertumbuhan ekonomi masyarakat dan turut mendukung pembangunan di Propinsi Lampung melalui pelayanan sektor perbankan Syariah
- c) Menumbuhkembangkan jiwa kewirausahaan masyarakat yang berbasis Keuangan Syariah
- d) Membina kader-kader wirausahawan yang berpotensi syariah hingga menjadi bankable dan mandiri
- e) Sebagai salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) bagi Pemerintah Kota Bandar Lampung.

---

<sup>1</sup>PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung, *Company Profile.*, Periode 31 Desember 2015, h.1.

Visi dan misi perusahaan tersebut merupakan kesatuan program kerja yang akan dicapai serta cara-cara untuk meraihnya, sesuai target yang ditetapkan.

## **2. Struktur Organisasi PT. BPRS Bandar Lampung**

Kantor BPRS Bandar Lampung dipimpin oleh dewan Direksi yang menjabat sebagai Direktur Utama dan seorang Direktur yang membawahi beberapa bagian. Struktur BPRS Bandar Lampung beserta jajaran di bawahnya dengan rincian sebagai berikut:

1. Komisaris 2 Orang yaitu :
  - a) Komisaris Utama : Bapak A. Rahman Mustafa, SE., MM., Ak
  - b) Komisaris Anggota : Bapak Yusran Effendi, SE, MM.
2. Dewan Pengawas Syariah 2 Orang yaitu :
  - a) Bapak Ismail Saleh, S.H.I.
  - b) Bapak Syamsul Hilal, S.Ag., M.Ag.
3. Direksi 2 Orang yaitu :
  - a) Direktur Utama : Bapak Ridwansyah, SE., M.Ag.
  - b) Direktur : Bapak H. Marsono, SE
4. Kepala Bagian 2 Orang dengan 17 Orang Staf.

Bagi BPRS Bandar Lampung sumber daya manusia (SDM) adalah merupakan asset yang dalam operasional perusahaan sangat berperan dalam menjalankan kegiatan usaha, untuk itu telah terdapat struktur organisasi PT. BPRS Bandar Lampung dengan jabatannya masing-masing serta garis tugas, wewenang dan tanggung jawab, serta garis bimbingan dan pengawasan (terlampir).<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup>PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung, *Company Profile.*, Periode 31 Desember 2015, h.11.

### 3. Kepemilikan Saham PT. BPRS Bandar Lampung.

Kepemilikan saham institusional berpengaruh positif pada nilai perusahaan. Hal ini berarti menunjukkan bahwa semakin tinggi kepemilikan institusional maka semakin kuat kontrol eksternal terhadap perusahaan. Adanya kepemilikan institusional akan mendorong peningkatan pengawasan yang lebih optimal terhadap kinerja perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan yaitu mengoptimalkan nilai perusahaan. Tingkat kepemilikan institusional yang tinggi akan menimbulkan usaha pengawasan yang lebih besar oleh pihak investor institusional sehingga dapat menghalangi perilaku opportunistik manajer. Struktur kepemilikan saham adalah proporsi kepemilikan institusional dan kepemilikan manajemen dalam kepemilikan saham perusahaan.<sup>3</sup>

Kepemilikan saham PT. BPRS Bandar Lampung dimiliki oleh 3 (tiga) unsur pemegang saham, sebagaimana tertera pada tabel berikut :

Tabel 4.1  
Kepemilikan Saham PT BPRS Bandar Lampung Per 31 Desember 2015

Pemegang Saham	Jumlah			%
	Pemilik	Lembar	Nominal (Rp.000)	
Pemda Kota Bandar Lampung	1	12.957	7.478.500	87,98
Perusahaan Swasta	2	169	84.500	0,99
Perorangan	26	1.874	937.000	11,03
Total	29	15.000	8.500.000	100

Sumber : PT. BPRS Bandar Lampung.

---

<sup>3</sup>Sujono dan Soebiantoro, Ugy. *Pengaruh Struktur Kepemilikan Saham, Leverage, Faktor Intern dan Faktor Ekstern Terhadap Nilai Perusahaan (Studi empirik pada perusahaan manufaktur dan non manufaktur di Bursa Efek Jakarta)*. Dalam Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 2007. 9(1): h:43.



Dari tabel diatas terlihat dengan jelas kepemilikan saham mayoritas dimiliki oleh Pemerintah Kota Bandar Lampung sebesar 87,98 % sebagai pemilik utama dari PT. BPRS Bandar Lampung, selanjutnya perusahaan swasta memiliki 0,99% dan perorangan memiliki 11,03%, adapun besaran nominal per lembar saham sebesar Rp.566.667 (Lima ratus enam puluh enam ribu enam ratus enam puluh tujuh rupiah).<sup>4</sup>

#### **4. Jenis Pelayanan Produk PT. BPRS Bandar Lampung**

Dalam kegiatan usaha PT. BPRS Bandar Lampung melayani masyarakat dalam 3 (tiga) jenis produk, dengan rincian sebagai berikut :

##### **1. Tabungan atau Simpanan**

- a) Tabungan Syariah Titipan (Al-Wadiah)
- b) Tabungan Syariah Umum (Al-Mudharabah)
- c) Tabungan Pelajar (Al-Mudharabah)
- d) Tabungan Sikencana (Al-Mudharabah)
- e) Tabungan Haji (Al-Mudharabah)
- f) Tabungan Qurban (Al-Mudharabah)
- g) Deposito Berjangka Syariah (Al-Mudharabah)

##### **2. Pembiayaan**

- a) Produk Pembiayaan Berdasarkan Akad :
  - 1) Pembiayaan Jual Beli (Al-Murabahah)
  - 2) Pembiayaan Bagi Hasil (Al-Mudharabah)
  - 3) Pembiayaan Penyertaan Modal (Al-Musyarakah)

---

<sup>4</sup>PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung, *Company Profile.*, Periode 31 Desember 2015, h.10.

- 4) Pembiayaan Untuk Sewa Manfaat (Ijarah Multijasa)
- 5) Pembiayaan Kebajikan (Al-Qord)
- b) Produk Pembiayaan Berdasarkan Penggunaan :
  - 1) Modal Kerja (Al-Murabahah, Al-Mudharabah)
  - 2) Investasi (Al-Murabahah)
  - 3) Konsumtif (Al-Murabahah, Al-Ijarah, Al-Qord)
- c) Produk Pembiayaan Berdasarkan Sasaran Penyaluran :
  - 1) Pembiayaan Pengusaha Kecil dan Mikro (UKM)
  - 2) Pembiayaan Pegawai Negeri Sipil (PNS)
  - 3) Pembiayaan Pegawai BUMN dan BUMD
  - 4) Pembiayaan Pegawai Perusahaan Instansi/Swasta
  - 5) Pembiayaan Kebajikan (Al-Qord)

### 3. **Jasa Lainnya**

- a) Jasa Transfer dana antar Bank
- b) Fasilitas penjualan pulsa, dan
- c) Jasa pembayaran rekening listrik.

Dilihat dari jenis pelayanan produk PT.BPRS Bandar Lampung telah memiliki beraneka ragam produk dan jasa yang telah disediakan, untuk melayani nasabah dan masyarakat kota Bandar Lampung umumnya sebagaimana perbankan syariah lainnya, ini menunjukkan bahwa BPRS Bandar Lampung mampu dan siap berkompetitor untuk mendukung perkembangan perbankan syariah di Lampung.

## 5. Prestasi dan Penghargaan BPRS Bandar Lampung

PT. BPRS Bandar Lampung juga telah dan selalu meraih prestasi dan penghargaan di tingkat nasional setiap tahunnya, ini merupakan sebagai salah satu bukti kinerja yang baik, diketahui selama 5 (lima) tahun terakhir penghargaan yang diraih antara lain sebagaimana tertera pada tabel berikut :

Tabel 4.2  
Prestasi dan Penghargaan PT. BPRS Bandar Lampung 2011-2015

No	Penghargaan Tingkat Nasional	Penyelenggaraan	Tahun
1	<i>The Best Sharia Finance Award</i> 2015 kategori BPRS Asset Rp.25-50Miliar atas laporan keuangan tahun 2014, meraih predikat Sangat Bagus.	Infobank Jakarta	2015
2	<i>The Best Sharia Finance Award</i> 2014 kategori BPRS Asset Rp.25-50Miliar atas laporan keuangan tahun 2013, meraih predikat Sangat Bagus.	Infobank Jakarta	2014
3	<i>The Best Sharia Finance Award</i> 2012 kategori BPRS Asset Rp.10-25Miliar atas laporan keuangan tahun 2011, meraih predikat Sangat Bagus.	Infobank Jakarta	2013
4	Pemenang Utama “BSM UMKM AWARD” Kategori Bank BPRS	PT. Bank Syariah Mandiri	2012
5	Finalis III “BSM UMKM AWARD” Kategori Bank BPRS	PT. Bank Syariah Mandiri	2011

Sumber : PT. BPRS Bandar Lampung.<sup>5</sup>

### B. Gambaran Umum Responden

Responden penelitian adalah karyawan dan nasabah BPRS Bandar Lampung terdiri dari 100 responden kemudian penyebaran kuesioner kepada karyawan BPRS Bandar Lampung 16 responden dan nasabah sebanyak 85 responden dilakukan di BPRS Bandar Lampung. Pengumpulan data kuesioner ini dilakukan selama 1 bulan mulai tanggal 8 Maret 2017 – 08 April 2017.

---

<sup>5</sup>PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung, *Company Profile.*, Periode 31 Desember 2015, h.10.

### C. Hasil Pengukuran Kinerja PT BPRS Bandar Lampung Pada Tiap Prespektif Dalam *Balanced Scorecard*

#### 1. Analisis Perspektif Keuangan

Ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja *finansial* memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan *finansial* biasanya berhubungan dengan *profitabilitas*. Ukuran-ukuran yang digunakan sebagai berikut:

##### a. *Return On Asset (ROA)*

ROA merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan manajemen dalam memperoleh laba secara keseluruhan

$$ROA = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} ROA (2010) &= \frac{145.336.601}{11.123.702.749} \times 100\% \\ &= 1,31\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} ROA (2011) &= \frac{367.571.345}{16.182.995.557} \times 100\% \\ &= 2,27\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} ROA (2012) &= \frac{459.629.403}{22.220.653.057} \times 100\% \\ &= 2,07\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} ROA (2013) &= \frac{787.148.795}{28.893.417.099} \times 100\% \\ &= 2,72\% \end{aligned}$$

$$ROA (2014) = \frac{1.182.903.431}{40.102.652.924} \times 100\%$$

$$= 2.95\%$$

$$ROA (2015) = \frac{2.199.491.838}{61.225.224.651} \times 100\%$$

$$= 3,59\%$$

Dari perhitungan data diatas selama periode tahun 2010-2015 kita dapat melihat tingkat produktifitas atau penggunaan aset dalam kegiatan operasional perusahaan mampu menghasilkan laba bagi perusahaan. Pada tahun 2010 rasio ROA perusahaan sebesar 1,31%, lalu meningkat di tahun 2011 rasio ROA perusahaan sebesar 2,27%. Tahun 2012 mengalami penurunan dari tahun sebelumnya dengan rasio ROA pada tahun tersebut sebesar 2,07%, pada tahun 2013 ROA perusahaan meningkat menjadi 2,72% pertumbuhan bagus juga di tahun-tahun berikutnya tahun 2014 ROA meningkat menjadi 2,95% dan tahun 2015 meningkat kembali ROA menjadi sebesar 3,59%.

Dengan adanya kenaikan ROA hingga tahun 2013 dan seterusnya menunjukkan bahwa semakin besar mendapatkan tingkat keuntungan yang dapat di capai BPRS Bandar Lampung. Meskipun sempat mengalami penurunan di tahun 2012, namun penurunan tersebut masih dalam nilai rata-rata dan dapat dikatakan baik.

## **b. BOPO**

BOPO merupakan rasio efisiensi yang digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi dan kemampuan Bank dalam melakukan kegiatan operasinya.

$$BOPO = \frac{\text{Biaya operasional}}{\text{Pendapatan operasional}} \times 100\%$$

$$BOPO (2010) = \frac{2.525.015.157}{2.670.351.758} \times 100\%$$

$$= 94,56 \%$$

$$BOPO (2011) = \frac{2.827.801.154}{3.195.372.499} \times 100\%$$

$$= 88,50 \%$$

$$BOPO (2012) = \frac{4.072.417.163}{4.532.046.566} \times 100\%$$

$$= 89,96 \%$$

$$BOPO \text{ 2013} = \frac{4.779.095.792}{5.699.443.319} \times 100\%$$

$$= 83,85 \%$$

$$BOPO \text{ 2014} = \frac{6.520.717.560}{7.953.782.889} \times 100\%$$

$$= 81,98 \%$$

$$BOPO \text{ 2015} = \frac{9.331.880.900}{11.531.372.738} \times 100\%$$

$$= 80,93 \%$$

Dari perhitungan data diatas selama periode tahun 2010-2015 kita dapat melihat tingkat efisiensi dan kemampuan Bank dalam menjalankan

kegiatan operasionalnya. Pada tahun 2010 rasio BOPO sebesar 94,56% dan tahun 2011 rasio BOPO perusahaan menurun sebesar 88,50%. Tahun 2012 mengalami kenaikan dari tahun sebelumnya dengan rasio BOPO pada tahun tersebut sebesar 89,86%, pada tahun 2013 BOPO perusahaan menurun menjadi 83,85% . Dan pada tahun 2014 BOPO perusahaan menurun kembali di angka 81,98% dan 2015 BOPO sebesar 80,93%.

Menurut standar Bank Indonesia standar terbaik BOPO adalah 92%. Dari rata- rata BOPO menunjukkan bahwa BPRS Bandar Lampung dalam kondisi cukup baik.

**c. FDR (*Financing to Deposit Ratio*)**

FDR adalah rasio antara seluruh jumlah kredit yang diberikan dengan dana yang di terima oleh Bank.

$$FDR = \frac{\text{Pembiayaan yang diberikan}}{\text{Total dana pihak ketiga}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} FDR (2010) &= \frac{8.745.592.712}{7.715.009.892} \times 100\% \\ &= 113,36\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} FDR (2011) &= \frac{12.971.628.001}{10.670.030.804} \times 100\% \\ &= 121,57\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} FDR (2012) &= \frac{17.923.714.486}{13.629.606.905} \times 100\% \\ &= 131,51 \% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} FDR (2013) &= \frac{22.188.789.424}{17.011.846.442} \times 100\% \\ &= 130,43\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} FDR (2014) &= \frac{32.659.991.230}{23.620.157.067} \times 100\% \end{aligned}$$

$$= 138,27\%$$

$$FDR (2015) = \frac{47.052.279.908}{37.808.925.193} \times 100\%$$

$$= 124,45 \%$$

Dari perhitungan data diatas selama periode tahun 2010-2015 kita dapat melihat kemampuan Bank dalam menjalankan kegiatan operasionalnya. Pada tahun 2010 rasio FDR sebesar 113,36% dan tahun 2011 rasio FDR perusahaan naik sebesar 121,57%. Tahun 2012 mengalami kenaikan dari tahun sebelumnya dengan rasio FDR pada tahun tersebut sebesar 131,51%, pada tahun 2013 FDR perusahaan meningkat lagi menjadi 130,43%, tahun 2014 naik kembali menjadi 138,27%, namun pada tahun 2015 FDR mengalami penurunan menjadi 124,45%.

Menurut standar Bank Indonesia standar terbaik FDR adalah 85%-110%

Dari rata-rata FDR menunjukkan bahwa BPRS Bandar Lampung dalam kondisi kurang baik.

## 2. Analisis Perspektif Pelanggan

### a. Pangsa Pasar (*Market Share*)

Tabel 4.3  
Pangsa Pasar Perbankan Lampung Per Desember 2010-2015  
PT.BPRS Bandar Lampung

No	Tahun	Market Share Perbankan Lampung 2010-2015				
		BPRS Bandar Lampung	Kota Bandar Lampung	%	Provinsi Lampung	%
1	2010	11.123.702.749	1.640.603.792.000	0,68%	3.539.167.493.000	0,31%
2	2011	16.182.995.557	1.873.886.339.000	0,86%	4.385.959.834.000	0,37%
3	2012	22.220.653.057	2.076.651.182.000	1,07%	5.167.468.383.000	0,43%
4	2013	28.893.417.099	2.095.078.395.000	1,38%	6.681.063.002.000	0,43%



5	2014	40.102.652.924	2.242.723.232.000	1,79%	7.896.537.074.000	0,51%
6	2015	61.225.224.651	2.526.326.921.000	2,42%	8.884.824.100.000	0,69%
Rata-rata		29.958.107.673	2.075.878.310.167	1,44%	6.092.503.314.333	0,49%

Sumber : Hasil olah data sekunder.<sup>6</sup>

Hasil dari tabel 4.3 diatas dapat diketahui bahwa *Market Share* PT. BPRS Bandar Lampung dengan Perbankan yang ada di Kota Bandar Lampung dan di provinsi Lampung di lihat dari data keuangan tahunan. Pada tahun 2010 sebesar 0,68% dan 0,31%, tahun 2011 naik menjadi sebesar 0.86% dan 0,37%, tahun 2012naik sebesar 1.07% dan 0,43%, tahun 2013 sebesar 1.38% dan 0,43% , tahun 2014 sebesar 1.79% dan 0,51%, dan pada tahun 2015 menguasai pasar sebesar 2.42% di kota Bandar Lampung dan 0,69% di provinsi Lampung, serta rata- rata keseluruhan menguasai *market share* sebesar 1.44% dari perbankan se Kota Bandar Lampung, dan 0,49% dari *market share* perbankan se provinsi Lampung. Hal ini menunjukkan bahwa BPRS Bandar Lampung mampu dan terus meningkatkan kinerja, denganmargin bersaing sertameningkatkan kualitas produk dan jasa guna memberikan kepuasan bagi nasabah, dan dapat menguasai pangsa pasar perbankan syariah di Kota Bandar Lampung khususnya.

## **b. Tingkat Kepuasan Pelanggan**

### **1) Kepuasan Nasabah**

---

<sup>6</sup>PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung, *Company Profile.*, Periode 31 Desember 2015, h.15 dan Jendela BI.

### Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kepuasan nasabah

Tabel 4.4  
Uji Reliabilitas Kepuasan Nasabah

No	Variabel Penelitian	Conbrach's Alpa	Keterangan
1	Tanggapan nasabah terhadap bukti langsung	0.859	Reliabel
2	Tanggapan nasabah terhadap perhatian	0.754	Reliabel
3	Tanggapan nasabah terhadap daya tanggap	0.856	Reliabel
4	Tanggapan nasabah terhadap realibility	0.819	Reliabel
5	Tanggapan nasabah terhadap jaminan dan kepastian	0.895	Reliabel

Sumber: Output SPSS versi 17,00 dan data primer yang di olah

Dari tabel 4.4 dapat diketahui bahwa tanggapan nasabah mengenai (fasilitas pelayanan, tingkat pelayanan, kondisi karyawan, ketenangan dan kenyamanan) menggunakan uji reliabilitas. Indikator untuk uji reliabilitas adalah Cronbach's Alpha apabila nilai cronbach's Alpha  $> 0,6$  menunjukkan instrumen yang digunakan reliable. Uji validitas dengan menggunakan korelasi Pearson dengan hasil koefisien korelasi dari tiap jenis pertanyaan dengan skor untuk masing- masing soal total pertanyaan adalah signifikakaan secara statistik. Hasil uji validitas data kepuasan nasabah dapat di lihat pada tabel 4.5 di bawah ini:

Tabel 4.5  
Uji validitas Kepuasan Nasabah

No	Variabel Penelitian	Pearson Corelation	Keterangan	Koefisien Sign
1.	Bukti Langsung			
	Q1	0,916	Valid	0000
	Q2	0,913	Valid	0000
	Q3	0,832	Valid	0000
2.	Perhatian			
	Q1	0,523	Valid	0000
	Q2	0,793	Valid	0000
	Q3	0,726	Valid	0000
	Q4	0,581	Valid	0000
	Q5	0,593	Valid	0000
3.	Daya Tanggap			
	Q1	0,829	Valid	0000
	Q2	0,842	Valid	0000
4.	Kualitas karyawan			
	Q1	0,796	Valid	0000
	Q2	0,847	Valid	0000

	Q13	0,700	Valid	0000
5.	Jaminan dan Kepastian			
	Q1	0,901	Valid	0000
	Q2	0,907	Valid	0000

Hasil dari tabel 4.5 dapat diketahui bahwa keseluruhan variabel penelitian ini memiliki nilai korelasi Pearson di atas tingkat signifikansi 0,05 sehingga data kuesioner kepuasan nasabah dikatakan valid. Untuk mengetahui tingkat kepuasan nasabah terhadap atribut pada BPRS Bandar Lampung dapat dilakukan dengan menggunakan analisis faktor. Perhitungan mengenai uji data tersebut dapat terlihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.6  
Hasil Penilaian Tingkat Kepuasan Nasabah  
BPRS Bandar Lampung

NO	DAFTAR PERTANYAAN	SKOR
	<b>TANGIBLE ( BUKTI LANGSUNG)</b>	
1	BPRS Bandar Lampung menawarkan berbagai macam produk yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan	4,60
2	BPRS Bandar Lampung berada pada tempat yang mudah di jangkau dan aman	
3	Penampilan petugas rapi dan simpatik	
	<b>EMPHATY (PERHATIAN)</b>	
4	Sikap petugas BPRS Bandar Lampung sopan dan ramah dalam melayani saya	4,60
5	Berada di tempat pada saat di butuhkan	

6	Karyawan BPRS Bandar Lampung perhatian pada setiap keluhan nasabah	
7	Petugas (Loan Service) BPRS Bandar Lampung memberikan pelayanan informasi kredit secara jelas	
8	BPRS Bandar Lampung memberikan imbalan dalam bentuk pendapatan bagi hasil atau bonus	
	<b>RESPONSIF (DAYA TANGGAP)</b>	4,47
9	Cepat dan tanggap dalam menghadapi complain nasabah	
10	Petugas (customer service) BPRS Bandar Lampung memberikan pelayanan informasi secara jelas dan cepat dalam membuka dan menutup rekening, serta informasi terkait layanan dan produk yang dimiliki	
	<b>REALIBITY</b>	4,30
11	Saya merasa karyawan BPRS Bandar Lampung mempunyai kemampuan yang baik	
12	Petugas BPRS Bandar Lampung mempunyai pengetahuan yang cukup untuk melayani saya	
13	Pengetahuan dan kecakapan Karyawan BPRS Bandar Lampung dalam menangani tugasnya dengan baik.	4,25
	<b>ASSURANCE (JAMINAN DAN KEPASTIAN)</b>	
14	Saya merasa aman bila memberikan jaminan pinjaman di BPRS Bandar Lampung	
15	Saya merasa aman menabung di BPRS Bandar Lampung karena perusahaan tersebut sudah terbukti bonafit dan bebas resiko	4,44
Jumlah skor nilai rata- rata keseluruhan		

Pada tabel 4.6 dapat diketahui bahwa data yang diperoleh dari survey penyebaran kuesioner kepada nasabah BPRS Bandar Lampung menunjukkan hasil nilai rata- rata keseluruhan sebesar 4,44. Angka yang dihasilkan dari nilai rata- rata ini menginterpretasikan bahwa

angka di atas 4,12 memiliki penilaian dengan kategori baik/ puas. Terkait penilaian tersebut BPRS Bandar Lampung akan berusaha memberikan pelayanan terbaik. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan pertumbuhan atau pencapaian nasabah baru.

## 2) Profitabilitas Konsumen

Tabel 4.7  
Profitabilitas Konsumen BPRS Bandar Lampung 2010-2015

No	Tahun	Laba Bersih Sebelum Pajak	Penjualan Bersih	Profitabilitas Konsumen
1	2010	2.670.351.758	2.525.015.157	105,76%
2	2011	3.195.372.499	2.827.801.154	113,00%
3	2012	4.532.046.566	4.072.417.163	111,29%
4	2013	5.699.443.319	4.779.095.792	119,26%
5	2014	7.953.782.889	6.520.717.560	121,98%
6	2015	11.531.372.738	9.331.880.900	123,57%
Rata-rata		5.930.394.962	5.009.487.954	118,38%

Sumber: Data sekunder yang di olah dari laporan tahunan.<sup>7</sup>

Hasil dari tabel 4.7 menjelaskan bahwa presentase profitabilitas konsumen pada tahun 2010 sebesar 105,76% dan tahun 2011 naik menjadi sebesar 113,00% serta tahun 2012 mengalami penurunan menjadi 111,29% dan pada tahun 2013 naik menjadi 119,26%. Dan pada tahun 2014 sampai 2015 mengalami kenaikan 121,98% dan 123,57%. Nilai rata- rata masih di bawah nilai presentase profitabilitas konsumen pada tahun 2013, namun nilai rata- rata lebih besar di

---

<sup>7</sup>PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung, *Company Profile.*, Periode 31 Desember 2015, h.15

banding nilai presentase profibilitas konsumen tahun sebelumnya. Jadi semakin tinggi nilai profibilitas konsumen berarti menunjukkan semakin tinggi laba yang berhasil di capai oleh perusahaan.

### 3. Analisis Perspektif Internal Bisnis

Setelah melakukan pengukuran pada perspektif keuangan dan perspektif pelanggan, PT. BPRS Bandar Lampung mengembangkan tujuan dan strategi untuk mengukur perspektif bisnis dan internal. Hasil dari perhitungan rasio NGR dapat di lihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.8  
PT.BPRS Bandar Lampung  
NGR  
Periode 2010-2015

Uraian	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Delta unit kerja	1	1	1	1	1	1
Total unit kerja	1	1	1	1	1	1
NGR %	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Rata- rata	100%					

Sumber : Hasil olah data sekunder

Dari tabel 4.8 diatas terlihat BPRS Bandar Lampung dari tahun 2010-2015 belum memiliki kantor cabang, baik di dalam kota maupun luar kota provinsi lampung, sementara pangsa pasar masih luas dengan nilai rata- rata keseluruhan 100%. Hal ini menunjukkan bahwa BPRS Bandar Lampung selalu berusaha melakukan kegiatan penataan jaringan operasional untuk meningkatkan pelayanan nasabah.

Untuk mengetahui efesiensi dan efektifitas serta ketepatan proses transaksi yang dilakukan BPRS Bandar Lampung, perhitungan dapat dilakukan menggunakan rasio AETR di bawah ini:

Tabel 4.9  
PT.BPRS Bandar Lampung  
AETR  
Periode 2010-2015

No	Tahun	Biaya Administrasi	Total Pendapatan	AETR
1	2010	8.745.592.712	2.670.351.758	3,28%
2	2011	12.971.628.001	3.195.372.499	4,06%
3	2012	17.923.714.486	4.532.046.566	3,95%
4	2013	22.188.789.424	5.699.443.319	3,89%
5	2014	32.659.991.230	7.953.782.889	4,11%
6	2015	47.052.279.908	11.531.372.738	4,08%
Rata-rata		23.590.332.627	5.930.394.962	3,98%

Sumber : Hasil olah data sekunder.

Pada tabel 4.9 menunjukkan bahwa nilai rata- rata keseluruhan pada rasio AETR sebesar 3.98% dan total pendapatan dari tahun ke tahun cenderung terus meningkat lebih baik. Hal ini menunjukkan bahwa adanya peningkatan efisiensi, efektifitas serta ketepatan proses transaksi yang dilakukan BPRS Bandar Lampung. Pengembangan produk dan jasa yang ditawarkan, peningkatan layanan purna jual, perkembangan kerjasama yang dilakukan BPRS Bandar Lampung dengan Bank lainnya meningkat lebih baik.

#### **4. Analisis Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Tujuan strategis perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ditentukan melalui alat pengukuran sebagai berikut:



**a. Produktivitas karyawan**

$$\text{Produktifitas karyawan} = \frac{\text{Laba Bersih setelah pajak}}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100\%$$

Untuk melihat produktifitas pegawai BPRS Bandar Lampung dari tahun 2010-2015 dapat dilihat pada tabel dibawah:

Tabel 4.10  
PT.BPRS Bandar Lampung  
Produktifitas Karyawan  
Periode 2010-2015

No	Tahun	Laba Bersih Setelah Pajak	Jumlah Karyawan	Produktifitas Karyawan/tahun	Produktifitas Karyawan/bulan
1	2010	145.336.601	16	9.083.538	756.961
2	2011	367.571.345	16	22.973.209	1.914.434
3	2012	459.629.403	16	28.726.838	2.393.903
4	2013	787.148.795	16	49.196.800	4.099.733
5	2014	1.182.903.431	16	73.931.464	6.160.955
6	2015	2.199.491.838	16	137.468.240	11.455.687
Rata-rata		857.013.569	16	53.563.348	4.463.612

Sumber : Hasil olah data sekunder.

Dari data tabel 4.10 diatas menunjukkan bahwa produktifitas karyawan sudah cukup baik dari tahun 2010 sebesar Rp.756,961/bulan, tahun 2011 sebesar Rp.1.914.434/bulan, artinya setiap karyawan memberikan kontribusi dari laba bersih kepada perusahaan sebesar Rp.367.571.345. Sedangkan pada tahun 2012 naik menjadi Rp.2.393.903/bulan dan pada tahun 2013 meningkat menjadi Rp.4.099.733, Pada tahun 2014 sebesar Rp.6.160.955 dan tahun

2015 sebesar Rp.11.455.687 dari laba perusahaan Rp.2.199.491.838, produktifitas karyawan terus mengalami peningkatan. Hal tersebut mengindikasikan bahwa karyawan telah mengalami peningkatan produktifitas setiap tahun, dengan rata-rata sebesar Rp.4.463.612/bulan atau Rp.53.563.348/tahun dari laba perusahaan rata-rata Rp.857.013.569. Artinya semua karyawan memberikan kontribusi margin yang positif dari laba yang diperoleh perusahaan.

#### **b. Tingkat presentase pelatihan karyawan**

$$\text{Tingkat presentase pelatihan karyawan} = \frac{\text{karyawan yang di training}}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat presentase pelatihan karyawan 2010} = \frac{10}{16} \times 100\%$$

$$= 62.50\%$$

$$\text{Tingkat presentase pelatihan karyawan 2011} = \frac{11}{16} \times 100\%$$

$$= 68.75\%$$

$$\text{Tingkat presentase pelatihan karyawan (2012)} = \frac{12}{16} \times 100\%$$

$$= 75,00\%$$

$$\text{Tingkat presentase pelatihan karyawan 2013} = \frac{13}{16} \times 100\%$$

$$= 81,25\%$$

$$\text{Tingkat presentase pelatihan karyawan 2014} = \frac{14}{16} \times 100\%$$

$$= 87,50\%$$

$$\text{Tingkat presentase pelatihan karyawan 2015} = \frac{15}{16} \times 100\%$$

$$= 93,75\%$$

Hasil dari analisis di atas dapat dilihat bahwa tingkat presentase karyawan yang terampil pada tahun 2010 sebesar 62,50%, tahun 2011 naik sebesar 68,75%. Peningkatan berturut-turut terjadi tahun 2012 yaitu 75,00% dan tahun 2013 meningkat lagi menjadi 81,25%, tahun 2014 dan 2015 sebesar 87,50% dan 93,75%. Hal ini merupakan keberhasilan BPRS Bandar Lampung dalam mengembangkan sistem manajemen sumber daya manusia. Program pendidikan dan pelatihan karyawan diberikan guna meningkatkan kualitas SDM yang kompeten dan merupakan aset berharga perusahaan.

### c. Tingkat kepuasan karyawan

Pengujian kualitas data menggunakan uji reliabilitas dan uji validitas. Hasil dari pengujian data dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.11  
Hasil uji reliabilitas kepuasan karyawan

NO	Variabel penelitian	Croanbach'alpha	Keterangan
1	Tanggapan karyawan terhadap kepemimpinan	0,792	Reliabel
2	Tanggapan karyawan terhadap motivasi	0832	Reliabel
3	Tanggapan karyawan terhadap semangat kerja	0,832	Reliabel
4	Tanggapan karyawan terhadap kondisi fisik	0,880	Reliabel
5	Tanggapan karyawan terhadap kepuasan karyawan	0,839	Reliabel

Sumber: Output SPSS Versi 17,0 dan data primer yang diperoleh

Pada tabel 4.11 di atas dapat di ketahui bahwa uji reliabilitas pada keseluruhan variabel tersebut menghasilkan nilai croanbach's alpha lebih dari 0,60. Sehingga hasil keseluruhan variabel mengenai data kuesioner kepuasan karyawan BPRS Bandar Lampung terhadap atribut pada BPRS Bandar Lampung dikatakan reliabel.

Hasil uji validitas mengenai data kuesioner kepuasan karyawan terhadap atribut BPRS Bandar Lampung dapat di lihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.12  
Hasil uji validitas kepuasan karyawan

NO	Variabel penelitian	Pearson Correlation	Keterangan	Koef Signifikan
1.	Kepemimpinan			
	Q1	0,814	Valid	0.000
	Q2	0,682	Valid	0.000
2.	Motivasi			
	Q1	0,866	Valid	0.000
	Q2	0,786	Valid	0.000
	Q3	0,847	Valid	0.000
3.	Semangat kerja			
	Q1	0,843	Valid	0.000
	Q2	0,785	Valid	0.000
	Q3	0,634	Valid	0.000
4.	Kondisi fisik			
	Q1	0,838	Valid	0.000
	Q2	0,921	Valid	0.000
5.	Kepuasan karyawan			
	Q1	0,819	Valid	0.000

	Q2	0,801	Valid	0.000
--	----	-------	-------	-------

Sumber: Output SPSS Versi 17,0 dan data primer yang di peroleh

Pada tabel 4.12 diatas menjelaskan bahwa hasil uji validitas menggunakan korelasi pearson menghasilkan data dengan koefisien korelasi yang signifikan. Hasil data kepuasan karyawan menunjukkan nilai di atas 0,05 sehingga data tersebut dikatakan valid.

Untuk mengetahui skor rata- rata tingkat kepuasan karyawan dapat dilakukan dengan uji analisis faktor. Perhitungan dapat di lihat pada tabel di bawah ini;

Tabel 4.13  
Tingkat kepuasan karyawan BPRS Bandar Lampung

NO	Tanggapan kepuasan karyawan mengenai atribut pada BPRS Bandar Lampung	Skor rata- rata (Mean)
	<b>KEPEMIMPINAN</b>	5,83
1.	BPRS Bandar Lampung telah menerapkan manajemen yang baik	
2.	BPRS Bandar Lampung mengkomunikasikan visi dan misinya kepada saya dengan jelas	
	<b>MOTIVASI</b>	4,22
3.	Pimpinan BPRS Bandar Lampung memberikan penghargaan kepada karyawan yang memiliki kinerja bagus	
4.	Untuk meningkatkan produktifitas kerja, BPRS Bandar Lampung memberikan program pelatihan karyawan	
5.	Untuk kesejahteraan karyawan, BPRS Bandar Lampung memberikan bonus dan insentif sesuai kinerjanya masing-masing	4,12
	<b>SEMANGAT KERJA</b>	
6.	Saya melakukan disiplin kerja sesuai dengan yang diterapkan Sikap BPRS Bandar Lampung selama ini	

7.	BPRS Bandar Lampung menentukan jadwal kerja yang sudah sesuai jadwal kemampuan saya	
8.	Hubungan komunikasi kerja antar karyawan dapat terjalin dengan baik di BPRS Bandar Lampung	
	<b>KONDISI FISIK</b>	4,00
9.	BPRS Bandar Lampung memberikan fasilitas kerja yang lengkap kepada karyawan	
10.	Tersedianya fasilitas penunjang dan akses informasi yang tepat, akurat di berikan BPRS Bandar Lampung kepada saya	
	<b>KEPUASAN KARYAWAN</b>	4,06
11.	Saya puas dengan pemberian gaji dan insentif dari BPRS Bandar Lampung selama ini	
12.	BPRS Bandar Lampung memberikan gaji setiap bulan dengan tepat waktu	
Jumlah skor nilai rata- rata secara keseluruhan		4,45

Berdasarkan pada tabel 4.13 di atas menghasilkan tentang hasil skor rata-rata keseluruhan sebesar 4,45. Angka tersebut menunjukkan hasil dengan kategori cukup baik.

Berkaitan dengan sistem penilaian tersebut, keberhasilan BPRS Bandar Lampung terwujud karena di dukung dengan sistem kepemimpinan, motivasi, semangat kerja dilakukan untuk meningkatkan produktifitas karyawan. Kondisi fisik fasilitas serta memberikan kepuasan karyawan berupa pemberian ijin/ cuti, pemberian insentif berupa bonus, *reward* kepada karyawan yang berprestasi, pemberian gaji tepat waktu.

#### D. Penilaian kinerja BPRS Bandar Lampung secara keseluruhan

Setelah dilakukan pengukuran masing-masing perspektif kemudian dilanjutkan dengan analisis kinerja secara keseluruhan. Penilaian kinerja keuangan dilakukan dengan cara memberikan bobot nilai pada rasio keuangan sesuai acuan menurut Bank Indonesia. Tingkat kepuasan nasabah dan karyawan dapat di ukur berdasarkan skala likert. Penilaian kinerja Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung secara keseluruhan ini menggunakan konsep *BalancedScorecard* dilakukan dengan cara *scoring* untuk mendapat hasil yang berimbang. Hasilnya dapat di lihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.14  
Hasil penilaian kinerja BPRS Bandar Lampung secara keseluruhan  
Tahun 2010-2015

Rasio	Tahun 2010		Tahun 2011		Tahun 2012		Tahun 2013		Tahun 2014		Tahun 2015	
	Nilai	Score	Nilai	Score	Nilai	Score	Nilai	Score	Nilai	Score	Nilai	Score
ROA	90	1,31	90	2,27	90	2,07	90	2,72	90	2,95	90	3,59
BOPO	100	94,56	100	88,50	100	89,86	90	83,85	90	81,98	90	80,93
FDR	90	113,36	90	121,57	90	131,51	90	130,43	90	138,27	90	124,45
AETR	90	3,28	90	4,06	90	3,95	90	3,89	90	4,11	90	4,08
Total		212,51		216,40		227,39		220,89		227,31		213,05
NGR	100%		100%		100%		100%		100%		100%	
Market share	0,68%		0,86%		1,07%		1,38%		1,79%		2,42%	
Profitabilitas Konsumen	105,76%		113,00%		111,29%		119,26%		121,980%		123,57%	
Produktifitas Karyawan	9,083,538		22,973,209		28,726,838		49,196,800		73,931,464		137,468,240	
% Pelatihan Karyawan Terampil	62,50%		68,75%		75,00%		81,25%		87,50%		93,75%	

Sumber: Data sekunder yang di olah

Dari tabel diatas terlihat semua rasio saling berkaitan erat dengan kecenderungan selalu meningkat, yang artinya Kinerja BPRS Bandar Lampung secara umum cukup baik.

Adapun tingkat kepuasan secara keseluruhan dapat diuraikan seperti tabel dibawah

Tabel 4.15  
Hasil presentase tingkat kepuasan keseluruhan

	Skor nilai rata- rata	Keterangan berdasarkan skala likert
Tingkat kepuasan nasabah	4,44	Baik/ Puas
Tingkat kepuasan karyawan	4,45	Baik/Puas

Sumber: Data primer yang di olah.

Hasil dari analisis dari keempat perspektif memiliki hubungan sebab akibat dan saling berkaitan satu sama lainnya. Kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada tahun 2010-2015 menunjukkan keberhasilan BPRS Bandar Lampung dalam meningkatkan nilai rata-rata tingkat presentase pelatihan karyawan sebesar 78,13% mempengaruhi peningkatan produktifitas karyawan dengan nilai rata-rata sebesar Rp 4.463.612/bulan . BPRS Bandar Lampung dapat mencapai tingkat kepuasan karyawan sebesar 4,45 yang memiliki kategori baik atau puas.

Pada perspektif bisnis internal menghasilkan nilai rata-rata keseluruhan pada rasio NGR sebesar 100% dan rasio AETR sebesar 3,98%. Penilaian ini bertujuan untuk mengembangkan inovasi dengan cara memperluas setruktur jaringan operasional, mendesaign produk, efisiensi, efektifitas, serta ketepatan waktu proses atau transaksi yang dilakukan untuk meningkatkan layanan purna jual. Hal tersebut akan berpengaruh pada perspektif konsumen yang dapat mencapai target rata-rata *market share* sebesar 1.44%. Profitabilitas konsumen dengan nilai rata-rata sebesar 118,38%, dapat mencapai hasil nilai rata-rata keseluruhan pada



tingkat kepuasan nasabah sebesar 4,11% yang mengindikasikan hasil kategori baik atau puas.

Penilaian kinerja pada tiga perspektif di atas berpengaruh besar pada perspektif keuangan. Untuk menilai kemampuan perusahaan dalam menghasilkan profit perusahaan dapat diukur melalui rasio keuangan. Hasil rasio keuangan yang telah diukur meliputi hasil nilai rata-rata pada rasio FDR sebesar 128,14%. BOPO sebesar 84,47% dan untuk mencapai tingkat keuntungan yang optimal maka ROA menghasilkan nilai rata-rata sebesar 2,86%. Pada penilaian kinerja organisasi secara keseluruhan ini, tahun 2010 hingga tahun 2015 rasio keuangan BPRS Bandar Lampung memiliki skor 212,51% dan tahun 2015 mencapai skor 213,05%. Hal ini menunjukkan BPRS Bandar Lampung berhasil meningkatkan kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Aisyah Meidyawati, dan Purnama Putra.

Pada saat ini BPRS Bandar Lampung dalam tahap bertumbuh (*growth*) menuju ke tahap bertahan (*sustain*) karena didukung dengan penerapan teori penetaapan tujuan (*goal setting theory*). Peningkatan kepuasan kinerja karyawan dapat di capai dengan menerapkan sistem kepemimpinan, motivasi, dan semangat kerja yang optimal. Hal ini dapat ditunjukkan dengan keberhasilan BPRS Bandar Lampung mendapat penghargaan meraih predikat BPRS sangat bagus yaitu *The Best Sharia Award* tahun 2013, 2014, dan 2015.

**E. Pandangan Ekonomi Syariah Terhadap Hasil *Balanced Scorecard* Tentang Kinerja PT. BPRS Bandar Lampung Dalam Perspektif Ekonomi Syariah.**

Hasil penelitian kinerja perusahaan BPRS Bandar Lampung dengan pendekatan BSC menunjukkan bahwa organization capital berupa kerjasama tim dirasa masih cukup begitu halnya dengan information capital. Hal ini berkaitan dalam membentuk image atau reputasi bank dimata nasabah. Dalam konsep BSC, image dan reputasi bank berkaitan dengan kepuasan nasabah, sehingga mereka bisa saja beralih ke bank lain karena tidak puas dengan sistem layanan yang ditawarkan bank, dan jika dibiarkan tentunya mengganggu performa keuangan bank. Berkaitan dengan kerjasama tim, BPRS Bandar Lampung telah memiliki tim khusus untuk membentuk karyawan agar tetap profesional dan religius dalam bekerja, sehinggadiharapkan visi, misi, budaya kerja serta strategi perusahaan tercapai dengan baik dari masing-masing perspektif sebagai berikut :

**1. Prespektif Keuangan (*Finansial*)**

Prestasi dalam keuangan merupakan hal penting bagi industri perbankan, karena bank termasuk industri bisnis yang juga mencari keuntungan untuk keberlangsungan usahanya. Bagi perbankan syariah, hal yang harus diperhatikan dalam mencapai keuntungan yaitu kaidah dan etika bisnis bisnis Islam. Kaidah hukum asal muamalah sendiri menyatakan segala sesuatunya dibolehkan kecuali ada larangan dalam al-Qur'an dan as-Sunnah.<sup>8</sup> Sedangkan, etika bisnis Islam harus

---

<sup>8</sup>Muslich. *Etika Bisnis Islami*. Yogyakarta: EKOBISIA. 2004.

mengandung beberapa hal sebagaimana prinsip yang ditanamkan dalam sistem Islam yang meliputi<sup>9</sup>:

- a) Tauhid, melahirkan kesadaran tanggung jawab penuh kepada Allah dalam berekonomi, serta memahami ekonomi sebagai sebuah perintah ibadah. Aktivitas ekonomi yang dilakukan tidak hanya mengutamakan nilai ekonomis, namun juga diiringi dengan pengakuan terhadap keesaan Allah sehingga apa yang dilakukan harus penuh tanggung jawab, sebagaimana firman Allah SWT QS: Al-An'am Ayat 162 sebagai berikut :

الْعَالَمِينَ رَبِّ اللَّهِ وَمِمَّا تَزَكَّيْ وَنُحْيَا صَلَاتِي إِنَّ قُلْ

Artinya :

“Katakanlah: Sesungguhnya sembahyangku, ibadahku, hidupku dan matiku hanyalah untuk Allah, Tuhan semesta alam”.<sup>10</sup>

Ayat diatas menegaskan bahwa Katakanlah (Muhammad),

Sesungguhnya shalatku, ibadahku, hidupku dan matiku untuk Allah SWT, Tuhan seluruh alam.<sup>11</sup> Dalam ayat tersebut diperjelas bahwa hidup mati manusia hanya untuk Allah SWT, sehingga seharusnya manusia dalam berbuat segalanya yang baik termasuk dalam hal transaksi perbankan selalu sesuai dengan syariat islam.

- b) Khalifah, kesadaran sebagai wakil Allah di muka bumi melahirkan sikap berekonomi yang benar sesuai tuntunan syar'i, berekonomi semata-mata untuk kemaslahatan umat manusia, dan berupaya mewujudkan keadilan dan kesejahteraan bagi seluruh manusia.

<sup>9</sup>Ruslan Abdul Ghofur Noor, *Konsep Distribusi Dalm Ekonomi Islam Dan Format Keadilan Ekonomi Di Indonesia*, Pustaka Pelajar. Yogyakarta, 2013, h 65-66.

<sup>10</sup>Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahannya 30 Juz*, Sinar Baru Algensindo, Bandung, 2009, h.290-291.

<sup>11</sup>*Al Quran Tafsir dan Per kata 1.5*, Misyary Al-Afasy, Husari (Mualim), h.150.

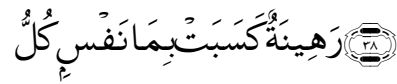
Prinsip ini mengutamakan kemakmuran seluruh masyarakat, bukan kemakmuran kelompok, orang-perorangan atau bahkan kepentingan pribadi sekalipun.

- c) Keseimbangan, sebagaimana firman Allah SWT dalam QS: Al-Hadid, Ayat 25 yang telah tersebut di awal. Dalam teori *balanced scorecard*, prestasi keuangan tidak akan tercapai tanpa dukungan konsumen, bisnis internal, pembelajaran, serta pertumbuhan dan harus dijalankan secara seimbang agar para pihak-pihak yang berkepentingan puas dengan kinerja perusahaan. Prinsip keseimbangan juga diterapkan dalam bisnis Islami, namun dimensi akhir yang dituju adalah akhirat bukan sebatas dunia. Tidak bisa dihindari bahwa keadilan dalam distribusi membutuhkan satu kondisi yang dapat menjamin terciptanya kesempatan yang sama pada setiap orang, untuk berusaha mencapai apa yang diinginkan dengan kemampuan, namun tidak menuntut kesamaan hasil dari proses tersebut. Tidak membenarkan perbedaan kekayaan yang melampaui batas kewajaran serta mempertahankannya dalam batasan-batasan yang wajar. Keadilan distribusi dalam ekonomi islam memiliki tujuan, yakni agar kekayaan tidak menumpuk pada sebagian kecil masyarakat, tetapi selalu beredar dalam masyarakat. Keadilan distribusi menjamin terciptanya pembagian yang adil dalam kemakmuran, sehingga memberikan kontribusi pada kualitas hidup yang lebih baik.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup>Ruslan Abdul Ghofur Noor, *Konsep Distribusi Dalm Ekonomi Islam Dan Format Keadilan Ekonomi Di Indonesia*, Pustaka Pelajar. Yogyakarta, 2013, h 84.

- d) Kehendak bebasdan Bertanggung jawab. Untuk itu perbankan syariah seharusnya tidak semata-mata mencari keuntungan belaka, namun aspek mardhatillah serta kemaslahatan umat, firman Allah SWT dalam QS: Al-Mudatsir, Ayat 38 yaitu:



Artinya :

“Tiap-tiap diri bertanggung jawab atas apa yang telah diperbuatnya”.<sup>13</sup>

Ayat diatas menjelaskan bahwa setiap orang bertanggung jawab atas apa yang telah dilakukannya.<sup>14</sup> Dengan demikian maka manusia harus bertanggung jawab atas segala perbuatan dan transaksi yang diperbuatnya, karena akan dimintai pertanggungjawaban nantinya.

BPRS Bandar Lampung merupakan lembaga keuangan syariah, penerapan nilai-nilai dan etika bisnis Islami seyogyanya dijalankan secara konsisten dalam semua aktifitas bank dan juga dijalankan setiap anggota perusahaan dalam kehidupan kesehariannya. Sehingga, dalam mencapai target keuangan tidak berfokus kepada keuntungan, namun bagaimana bermanfaat bagi kemaslahatan umat.

## 2. Prespektif Konsumen (*Costumer*)

Konsumen merupakan *stakeholder* yanghakiki dalam bisnis. Bisnis tidak mungkin berjalan tanpa ada konsumen yang menggunakan produk atau jasa yang ditawarkan oleh pembisnis. Supaya bisnis terus berjalan, konsumen perlu memakai atau memanfaatkan produk atau jasa tersebut. Para

<sup>13</sup>Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahannya 30 Juz*, Sinar Baru Algensindo, Bandung, 2009, h.1257.

<sup>14</sup>*Al Quran Tafsir dan Per kata 1.5*, Misyary Al-Afasy, Husari (Mualim), h.576.

konsumen yang pada akhirnya memainkan peranan dalam menentukan keuntungan yang dicapai perusahaan. Maka perusahaan harus bisa memperoleh, mempertahankan, serta menjaga kepercayaan para konsumen.<sup>15</sup> Dalam teori balanced scorecard untuk memperoleh, mempertahankan dan menjaga kepercayaan konsumen dengan meningkatkan pangsa pasar, kualitas produk/jasa, menjalin hubungan baik dan menjaga reputasi bank. Dalam pandangan Islam, semua itu harus berangkat dari nilai-nilai moralitas para pelaku bisnis. Implementasi nilai-nilai moralitas tersebut merupakan tanggung jawab pelaku bisnis, hasil refleksi keimanannya kepada Allah SWT.<sup>16</sup> Nilai-nilai moral misalnya kejujuran, keadilan, amanah, berniat baik, menepati janji dan lainnya. Jika, para pelaku bisnis konsisten menjalankan, maka mudah memperolehnya meskipun banyak menghadapi aturan dan kendala. Pengakuan Islam terhadap hak milik individu diperkuat dengan jaminan keselamatan harta, dengan memberikan hukuman yang keras terhadap pelaku pencurian, perampokan dan pemaksaan kepemilikan yang tidak dibenarkan. Serta membenarkan pemindahan kepemilikan dengan cara-cara yang dibenarkan oleh syari'ah sesuai dengan tujuan akad yang dilakukan.<sup>17</sup>

### 3. Prespektif Bisnis Internal

Bisnis internal disini berkaitan dengan bagaimana kegiatan internal perusahaan dapat dijalankan dengan baik. Perencanaan dan organisasi

---

<sup>15</sup> Akhmad Mujahidin, "Etika Bisnis Dalam Islam", Jurnal Hukum Islam, Vol. IV. No. 2. Desember 2005, h. 119.

<sup>16</sup> \_\_\_\_\_, *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Penglipatan Kinerja Keuangan Perusahaan*, Jakarta: PT. Salemba Empat, 2001, h. 40-41.

<sup>17</sup> Ruslan Abdul Ghofur Noor, *Konsep Distribusi Dalam Ekonomi Islam Dan Format Keadilan Ekonomi Di Indonesia*, Pustaka Pelajar. Yogyakarta, 2013, h 86.

perusahaan yang baik sangat mempengaruhi dalam menghasilkan kualitas perusahaan. Dalam Islam organisasi memiliki struktur kepemimpinan yang terdiri dari beberapa level dan memiliki hubungan antara atasan dan bawahan. Adanya strata kepemimpinan bukan berarti setiap pemimpin terpisah, karena kedudukan mereka satu wadah manajemen yang disusun berdasarkan konsep syura, sehingga harus saling berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi. Perbedaan level pekerjaan dan kepemimpinan dalam Islam, didasarkan pada ilmu pengetahuan, intelektual atau pengalaman teknis. Struktur organisasi BPRS Bandar Lampung terdiri dari beberapa divisi yang dikepalai seorang direktur utama sebagai top management, diharapkan adanya hubungan baik antara atasan dengan bawahan. Islam membenarkan hak milik pribadi, namun tidak membenarkan penumpukan harta benda pribadi sampai batas-batas yang dapat merusak fondasi sosial Islam, karena penumpukan harta berlebihan bertentangan dengan kepentingan umum, yang berimbas pada rusaknya sistem sosial dengan munculnya kelas-kelas yang mementingkan kepentingan pribadi. Di samping itu penumpukan harta berlebihan dapat melemahkan daya beli masyarakat dan menghambat mekanisme pasar bekerja secara adil, karena harta tidak tersebar di masyarakat.<sup>18</sup>

#### 4. Prespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Prespektif pembelajaran dan pertumbuhan bersumber dari faktor sumber daya manusia. Dalam organisasi manusia adalah sumber daya utama. Prespektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah fondasi utama

---

<sup>18</sup>Ruslan Abdul Ghofur Noor, *Konsep Distribusi Dalam Ekonomi Islam Dan Format Keadilan Ekonomi Di Indonesia*, Pustaka Pelajar. Yogyakarta, 2013, h 86.

keberhasilan organisasi.<sup>19</sup> Prespektif ini berkaitan dengan kemampuan, kepuasan, motivasi, sistem teknologi, kepemimpinan dan kerjasama tim. Model kepemimpinan merupakan hal penting dalam menentukan kinerja perusahaan dalam mencapai tujuannya. Kepemimpinan dalam Islam dibangun dengan prinsip pertengahan dan moderat dalam memandang persoalan dan memberikan sauri tauladan baik bagi bawahannya. Seorang pemimpin paling tidak memiliki persyaratan yaitu kemampuan intelektual yang tinggi, analisa tajam, percaya diri, berjiwa besar, memahami orang, pioneer, inovator, visioner dan obsesi kuat kepada tujuan. Rasulullah SAW sendiri merupakan sauri tauladan bagi umat Islam hal ini sesuai dengan firman Allah SWT dalam QS: Al-Ahzab ayat 21 yaitu:

﴿كَثِيرًا اللَّهُ وَذَكَرَ إِلَّا خَرَوْا الْيَوْمَ اللَّهُ يَرِجُوا كَان لِمَنْ حَسَنَةُ أَسْوَةَ اللَّهِ رَسُولٍ فِي لَكُمْ كَان لَقَدْ



Artinya:

*“Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah”.*<sup>20</sup>

Ayat diatas telah menggambarkan bahwa Sungguh, telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan yang banyak mengingat Allah.<sup>21</sup>

Jelaslah bahwa manusia harus mencontoh kepemimpinan Rasulullah dalam segala

<sup>19</sup> Sony Yuwono, Edy, Sukarno, & Muhammad Ichsan, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus Pada Strategi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2004, h. 39.

<sup>20</sup>Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahannya 30 Juz*, Sinar Baru Algensindo, Bandung, 2009, h.869.

<sup>21</sup>*Al Quran Tafsir dan Per kata 1.5*, Misyary Al-Afasy, Husari (Mualim), h.418.



hal, karena jika seorang pemimpinnya dapat menjaga amanah dan bertindak tawaduk sesuai syariat islam, maka dapat dipastikan rakyat atau karyawannya sejahtera bersama kesuksesan perusahaan atau organisasi yang dipimpinnya. Menciptakan keadilan dapat dilakukan dengan memberikan peluang yang sama bagi setiap orang untuk mendapatkan harta kekayaan, mewajibkan bagi yang mendapat harta berlebih untuk mengeluarkan zakat sebagai kompensasi bagi penyucian dan pembersihan harta atas hak orang lain. Islam juga menganjurkan bagi setiap orang yang memiliki harta kekayaan untuk mewakafkan hartanya, berinfak dan bersedekah sebagai amal sosial (sunnah) bagi kepentingan masyarakat luas.<sup>22</sup>

Model kepemimpinan yang dimiliki BPRS Bandar Lampung berbeda sesuai visi dan misi perusahaan. Sedikit catatan, berdasarkan hasil kuesioner, skor terendah kepemimpinan BPRS Bandar Lampung yaitu pada proses pengambilan keputusan. Konsep syura atau musyawarah dalam pengambilan keputusan, sebaiknya lebih diutamakan. Sedangkan, pola rekrutmen, penilaian kepuasan karyawan dan penilaian motivasi dirasa masih kurang. Perlu adanya evaluasi secara berkelanjutan akan ketiga hal ini agar visi, misi perusahaan PT BPRS Bandar Lampung tercapai dengan baik.

---

<sup>22</sup>Ruslan Abdul Ghofur Noor, *Konsep Distribusi Dalam Ekonomi Islam Dan Format Keadilan Ekonomi Di Indonesia*, Pustaka Pelajar. Yogyakarta, 2013, h 88.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian dan pembahasan tersebut diatas, kiranya dapat ditemukan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

##### 1. Perspektif Keuangan

Rasio keuangan yang digunakan adalah ROA, BOPO, LDR. Dan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa BPRS Bandar Lampung tahun 2010 hingga tahun 2015 dapat mencapai *cost efficienc* dan menghasilkan laba yang optimal. Kinerja pada perspektif keuangan secara umum menunjukkan hasil yang cukup baik bahkan terus mengalami perkembangan yang baik, namun butuh perhatian khusus untuk rasio FDR yang cenderung menurun disebabkan kurang modal, padahal seharusnya Bank Pemerintah lebih mudah dalam hal mendapat tambahan modal kerja dari anggaran belanja dan pendapatan daerah (APBD) Pemerintah Kota Bandar Lampung.

##### 2. Perspektif Pelanggan

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *market share* pada BPRS Bandar Lampung mengalami peningkatan dengan mencapai nilai rata-rata sebesar 1.44%. BPRS Bandar Lampung tetap mempertahankan daya saing, margin, meningkatkan penguasaan *segmen pasar* guna memenuhi kebutuhan nasabah. Untuk mengetahui kualitas pelayanan dan profitabilitas konsumen dapat di nilai dengan melakukan survey mengenai tingkat

kepuasan nasabah dengan kuesioner. Dari hasil perhitungan menunjukkan bahwa tingkat kepuasan nasabah mencapai hasil yang cukup baik dengan skor 4,55. Kemudian nilai rata-rata *profitabilitas* konsumen meningkat menghasilkan nilai rata-rata sebesar 118,38% lebih besar dari tahun sebelumnya. Hal ini menandakan semakin tinggi profitabilitas maka semakin tinggi laba yang berhasil di raih oleh perusahaan.

### 3. Perspektif Bisnis Internal

PT. BPRS Bandar Lampung dapat segera atau mulai memperluas jaringan operasional dengan cara memperluas jaringan kantor, pengembangan berbagai produk dan jasa yang ditawarkan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan layanan jasa purna jual dan memberikan tambahan manfaat kepada para nasabah agar tetap mempunyai loyalitas terhadap BPRS Bandar Lampung. Hasil dari pengukuran rasio NGR menunjukkan pertumbuhan jaringan kantor dan rasio AETR menggambarkan keberhasilan peningkatan *efisiensi, efektivitas* serta ketepatan proses transaksi yang dilakukan PT. BPRS Bandar Lampung.

### 4. Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran

Hasil dari penelitian ini menunjukkan peningkatan yang mengindikasikan bahwa produktifitas karyawan terus mengalami peningkatan setiap tahunnya. Hal ini terjadi karena dalam mengukur tingkat presentase pelatihan karyawan berhasil dilakukan BPRS Bandar Lampung, mengenai tingkat kepuasan karyawan menunjukkan hasil yang baik atau puas.

## B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka penulis dapat memberi saran-saran sebagai berikut :

1. Penilaian kinerja perusahaan dengan pendekatan BSC dapat diterapkan di PT. BPRS Bandar Lampung.
2. Pada perspektif konsumen, BPRS Bandar Lampung bisa lebih meningkatkan kualitas produk atau jasa agar mampu bersaing dengan lainnya, peningkatan pada *market share* serta pengurangan pembiayaan bermasalah, karena *core* bisnis utamanya pada segmen Pegawai Negeri Sipil (PNS) dengan potong gaji pegawai melalui bendahara seharusnya tidak ada tunggakan atau harus lancar, atau di ubah dari sistem *Business to Business* (B to B) menjadi *Business to Customer* (B to C).
3. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bank lebih memperhatikan aspek kepuasan karyawan, motivasi karyawan, gaya kepemimpinan, dan kerjasama tim. Karena sumber daya manusia merupakan aset yang paling berharga dalam sebuah organisasi.
4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada perspektif keuangan menggunakan tiga tolak ukur: ROA, BOPO, LDR. Diharapkan pada penelitian selanjutnya dapat menggunakan pengukuran rasio yang lebih lengkap.
5. Bagi peneliti selanjutnya pada perspektif non keuangan diharapkan dapat mengembangkan pengukuran diluar dari penelitian ini. Aspek syariah dalam penelitian ini tidak dibahas begitu dalam, hanya point penting

terkait manajemen syariah yang dijelaskan. Rekomendasi bagi penelitian selanjutnya yaitu bisa membandingkan teori BSC dengan syariah compliant pada bank syariah dan penambahan objek penelitian.

6. Bagi pihak BPRS Bandar Lampung, diharapkan terus mengembangkan jaringan atau buka cabang, sasaran strategis disesuaikan dengan prosedur dan kebijakan agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan optimal.
7. Mendapatkan dukungan penuh dari pemerintah kota Bandar Lampung sebagai owner BPRS Bandar Lampung dengan mengoptimalkan potensi market yakni para pegawai PNS dan BUMD yang ada dilingkungan Pemerintah kota Bandar Lampung, sehingga dapat meningkatkan *market share*nya.
8. Memperbanyak kerjasama *linkage* dengan Bank Umum Syariah (BUS) lainnya, untuk lebih memperkuat permodalan guna disalurkan melalui pembiayaan dengan pola *executing* (langsung) atau *chenelling* (Perantara).
9. Menyalurkan pembiayaan pada segmen usaha menengah kecil dan mikro (UMKM), agar lebih berkembang dan bermanfaat serta *universal*.
10. PT. BPRS Bandar Lampung diharapkan selalu mengupgrade system dan *fitur* teknologi yang digunakan seperti ATM, *mobile* banking, internet banking, notifikasi/SMS Banking dan lainnya guna memudahkan nasabah untuk bertransaksi dimanapun dan kapanpun.

## DAFTAR PUSTAKA

### Al-Qur'andanHadits

Ahmad Mustafa Al Marghi, *TafsirAlMaraghidanTerjemah*, Semarang: TohaPutra,1993.

Al Quran *Tafsirdan Per kata* 1.5 Misyary Al-Afasy, HusariMualim.

Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahannya 30 Juz*, SinarBaruAlgensindo, Bandung, 2009.

### Jurnal dan Tesis

Abdurrahman Fatoni, *MetodologiPenelitiandanTeknikPenyusunanTesis* Jakarta: RinekaCipta,2006.

Akhmad Mujahidin, “*EtikaBisnisDalam Islam*”, JurnalHukum Islam, Vol. IV. No. 2.Desember 2005.

Alamsyah, Halim. 2012. *PerkembangandanProspekPerbankanSyariah Indonesia:TantanganDalamMenyongsong MEA 2015*. DisampaikandalamCeramahIlmiahIkatanAhliEkonomi Islam (IAEI), Milad ke-8 IAEI. 13 April 2012.

Cahyono, D.“*PengukuranKinerja Balanced Scorecard untukOrganisasiSektorPublik*.” JurnalBisnisdanAkuntansi, Vol. 2,No. 3, 2000.

Lasdi,L.“*Balanced scorecard SebagaiKerangkaPengukuranKinerja Perusahaan SecaraKomprehensifdalamLingkunganBisnis Global*.”JurnalWidyaManajemendanAkuntansi, Vol. 2, No. 2. 2002.

Purwanto, A.T. *PenerapanBalanced Scorecard SebagaiIndikatorKomprehensifPengelolaanSumberDayaAlam-LingkunganHidup*.MakalahPada SeminarSistemManajemenPengelolaanSumberDayaAlamLingkunganHidup. Jakarta 2003.

PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bandar Lampung,*Company Profile*. Periode 31 Desember, 2015.

- PT. Bank Syariah Mandiri, *Divisi Human Capital Group and Learning Center*. Jakarta, 1999.
- Sujono dan Soebiantoro, Ugy. *Pengaruh Struktur Kepemilikan Saham, Leverage, Faktor Intern dan Faktor Ekstern Terhadap Nilai Perusahaan (Studi empirik pada perusahaan manufaktur dan non manufaktur di Bursa Efek Jakarta)*. Dalam Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 9(1). 2007.
- Wardani. "Balanced Scorecard Sebagai salah satu sarana pengukuran kinerja operasi perusahaan" *Jurnal Siasat Bisnis*. Vol.7. 1999.
- Yusof, EMM, dan Othman, MS, "A Review on the Dashboard Characteristics for Manufacturing Organizations", *Journal of Information Systems Research and Innovation*, ISSN: 2289-1358 pp. 28-34. 2012.

## **Literatur Buku**

- Abdul Halim, *Akuntansi Keuangan Daerah*. Jakarta Salemba Empat. 2007.
- Adiwarman Karim, *Ekonomi Mikro Islami*, Jakarta: III T Indonesia, 2002.
- Anthony, R. N. dan V. Govindarajan. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta : Salemba Empat. 2005.
- Achmad Ramzy Tadjoeidin, dkk, *Berbagai Aspek Ekonomi Islam*, Yogyakarta: Tiara Waca, 1992.
- Afzalur Rahman, *Doktrin Ekonomi Islam*, terj. Soerojodan Nastangin, Jilid Yogyakarta: Dana Bhakti Wakaf, 1995.
- Bastian, I. *Akuntansi Sektor Publik : Suatu Pengantar*. Jakarta : Penerbit Erlangga. 2006.
- Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2011.
- Eko Suprayitno, *Ekonomi Islam, Pendekatan Ekonomi Makro Islam dan Konvensional*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2005.
- Giri, E. F. Januari-April. "Balanced Scorecard: Suatu Sistem Pengukuran Kinerja Strategik." *Kajian Bisnis*, No 13, 35-46. 1998.
- Hanafi M.M. *Manajemen Keuangan. Edisi Satu*. Yogyakarta: BPFE. Imamudin Yuliadi, *Ekonomi Islam*, Yogyakarta: LPPI, 2006.

- Indriantoro, N. dan Supomo, B. *Metodologi Penelitian Bisnis*, edisi satu. Yogyakarta : BPFE. 1996.
- Kaplan, R. dan D. Norton. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, edisi satu. United States Of America : Harvard Business School Press. 1996.
- Kartono, Kartini, *Pengantar Metodologi Riset Sosial*, Mandar Maju, Bandung, 1996.
- Mahmud Muhammad Babilily, *Etika Bisnis: Studi Kajian Konsep Perekonomian Menurut Al-Qur'an dan As-Sunnah*, terj. Rosihin A. Ghani, Solo: Ramadhani, 1990.
- Moeheriono. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia Indonesia. 2010.
- Muhammad Abdul Mannan, *Islamic Economics, Theory and Practice*, India: Idarah Adabiyah, 1980.
- Mulyadi. Dan J. Setyawan. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*. edisi 2. Jakarta : Salemba Empat. 2001.
- Munawar, *Pemodelan Visual Dengan UML*, Graha Ilmu: Yogyakarta. 2005.
- Muslich, *Etika Bisnis Islami*, EKONISIA: Yogyakarta, 2004.
- Muslimin H. Kara, *Bank Syariah Di Indonesia Analisis Terhadap Pemerintah Indonesia Terhadap Perbankan Syariah*, Yogyakarta: UII Press, 2005
- Mustafa Edwin Nasution dkk, *Pengenalan Eksklusif Ekonomi Islam*, Jakarta: kencana, 2006.
- McLeod, R, dan Schell, GP, *Sistem Informasi Manajemen*, edisi Kesembilan, Penerbit Indeks: Jakarta. 2007.
- Nurul Huda dkk, *Ekonomi Makro Islam*, Jakarta: Prenada Media Group, 2008.
- Pearce dan Robinson. *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian (terjemahan)*. Buku 1. Edisi Sepuluh. Jakarta : Salemba Empat. 2007.
- Peraturan Bank Indonesia, *Pasal 23 Tentang Penilaian Kinerja*, Nomor 11/33/PBI/2009.
- Pusat Pengkaji dan Pengembangan Ekonomi Islam (P3EI), *Ekonomi Islam*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2011.



- Prawirosentono, S. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : BPFE. 1999.
- RachmadiUsman, *AspekHukumperbankanSyariah di Indonesia*, SinarGrafika, Jakarta, 2012.
- Rangkuti, F, *SWOT Balanced Scorecard*,PT. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta. 2012.
- Richardo, E, Perancangan *Digital Dashboard System untuk MenyajikanKeyPerformance Indicators* (Studi Kasus BidangRiset dan Penelitian Fakultas Ilmu KomputerUniversitas Indonesia), Fakultas IlmuKomputer: Universitas Indonesia. 2007.
- Riyadi Slamet. *Banking Assets and Liability Management*. Edisi Ketiga.Jakarta: Fakultas EkonomiUniversitas Indonesia. 2008.
- Ruslan Abdul Ghofur Noor, *Konsep Distribusi Dalm Ekonomi Islam Dan Format Keadilan Ekonomi Di Indonesia*, Pustaka Pelajar. Yogyakarta, 2013.
- Soemitra, A, *Bank dan Lembaga Keuangan Syariah*. Kencana Prenada Media Group:Jakarta. 2010.
- SonyYuwono, Edy, Sukarno, & Muhammad Ichsan, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus Pada Strategi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2004.
- Sugiyono.*MetodePenelitianPendidikanPendekatankuantitatifdankualitatif*, PenerbitAlfabeta.Bandung, 2008.
- Sutrisno.*Manajemen KeuanganTeori Konsep dan Aplikasi*.Yogyakarta: Ekonisia. 2002.
- Tunggal, AW, *Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard*, Harvarindo: Jakarta. 2003.
- Wankhade, RS, Ingle, DR, Meshram, BB,“Web Analytics Dashboard and AnalysisSystem”, *Advances in ComputationalResearch*, ISSN: 0975-9085, Vol. 4, Issue 1,pp. 83-86. 2012.
- Whitten JL, Bentley LD, Dittman KC,*System Analysis and Design Methods*, TimPenerjemah Andi, Penerbit Andi:Yogyakarta. 2004.
- Yuwono, Sony.*PetunjukPraktisPenyusunanBalanced Scorecard MenujuOrganisasi yang BerfokusPadaStrategi*. Jakarta: PT GramediaPustakaUtama. 2002.

ZainulArifin, *Dasar-DasarManajemen Bank Syari'ah*, Jakarta: Alvabet, 2003.